

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A influência da inteligência cultural na gestão de diversidade e de equipas multiculturais: estudo exploratório

Vasco Silva | a22000349

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

VILA NOVA DE GAIA
OUTUBRO DE 2023



INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

A influência da inteligência cultural na gestão de diversidade e de equipas multiculturais: estudo exploratório

Vasco Rafael Costa Silva

Aprovado em 19/12/2023

Presidente

Prof. Doutor Carlos Miguel Oliveira

Arguente

Profa. Doutora Elisabete Pinto da Costa

Orientador

Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira

Vila Nova de Gaia

2023

Tese de Mestrado realizada sob a orientação do(a)(s)
Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira apresentada ao ISLA -
Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova
de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão,
conforme o Despacho n.º 8476/2020.

Dedicatória

Este trabalho é dedicado a todos aqueles que acreditaram e acreditam, que quando a vontade tem mais força que a mudança, não há barreira para alcançarmos o que queremos. No entanto, a dedicatória também recai sobre quem representou e impôs os obstáculos, sem os quais era impossível me motivar e continuar.

Agradecimentos

A realização deste trabalho não teria sido possível sem o apoio e a contribuição de várias pessoas, sobre as quais gostaria de expressar uma imensa gratidão a todos aqueles que desempenharam um papel crucial, desde os inícios de tutoria com estudantes do Programa Erasmus (Ebuddy) no IPB, como na minha primeira experiência internacional de Erasmus em Budapeste, em específico ao Cristiano, ao Sérgio e ao Nuno. Esta dissertação, não teria sido possível sem a presença de pessoas que juntamente com os momentos, conseguiram sempre demonstrar o valor que têm as interações interculturais, sendo o que realmente me motiva.

Em relação ao acompanhamento da dissertação, foi de elevado relevo a ajuda do professor Ricardo Bessa Moreira, nos quais recaem os meus especiais agradecimentos, e que sempre me apoiou e deu força, quando a mesma era mais precisa. Também agradeço à minha família, especificamente, os meus pais e irmãos por me terem apoiado nos momentos mais difíceis, como também à minha namorada Andressa, que me deu todo o suporte, motivação e exemplo para poder concluir a dissertação.

Por último, e não menos importante, quero agradecer a todos os participantes das entrevistas, sem os quais também seria impossível concluir a tese e todo este trabalho.

“TER TIUS IUNGENS” IN (GIBSON
& DIBBLE, 2008, P. 233)

Resumo: Com a globalização vivida até ao presente ano, cada vez mais o mundo foi experienciando momentos de interligação entre países e culturas sem precedentes, sendo esta interconectividade promovida pela força do avanço tecnológico que tornou cada vez mais fácil as diferentes comunicações, assim como as viagens entre países cada vez mais acessíveis.

De forma crescente, as várias vantagens relacionadas com a prática da inteligência cultural por parte das lideranças, assumem-se como uma importante ferramenta ao serviço das organizações, fornecendo informação de uma forma coesa, objetiva e lógica, tendo em conta as dimensões culturais de diversos países e a maneira como os diversos comportamentos podem influenciar as relações laborais, as negociações e lideranças, que constituem toda a comunidade laboral, com especial destaque para os líderes, gestão intercultural e a possibilidade da compreensão das diferenças, aliada com práticas eficientes de Recursos Humanos, agregando a inteligência cultural.

Neste trabalho verificou-se a necessidade de estudar a inteligência cultural e a possível produção dos seus efeitos na gestão das equipas multiculturais, assim como da influência dos líderes no desenvolvimento de processos e implementação de qualidade no ambiente de trabalho, bem como a sua importância, relativamente ao crescimento mercantil referenciando as novas formas de organização e de liderança verificadas no quotidiano. Quanto à metodologia, realizou-se uma investigação de tipo qualitativo, com uma pesquisa bibliográfica, descritiva e exploratória. A recolha de dados realizou-se através de entrevistas semiestruturadas, usando a entrevista aberta.

Os resultados permitem concluir que o desempenho organizacional e bem-estar geral dos colaboradores, assim como a eficiência e sucesso da gestão de RH, é fruto do espelho de um trabalho eficaz que é realizado pelo departamento, intercalando os interesses da empresa e dos colaboradores, sendo que neste contexto, constata-se que se verificam melhorias através da inserção da teoria da inteligência cultural na gestão das equipas multiculturais nas organizações, assim como é possível auferir, através da influência dos líderes e da tomada de decisão com sensibilidade cultural, que existe um desenvolvimento pessoal e progressão, que relacionados com o aumento da produtividade, leva à melhoria da imagem da empresa e maior reconhecimento por parte dos clientes, assim como abre a possibilidade de redução de custos e internacionalização.

Palavras-chave: Inteligência Cultural; Organização; Liderança; Gestão dos recursos humanos.

Abstract: With the globalization that has taken place so far this year, the world has increasingly experienced unprecedented moments of interconnection between countries and cultures. This interconnectivity has been promoted by the power of technological advances, which have made it increasingly easy to communicate and accessible to travel between countries.

Increasingly, the various advantages related to the practice of cultural intelligence by leaders, have become an important tool at the service of organizations, providing information in a cohesive, objective and logical way, taking into account the cultural dimensions of different countries and the way in which different behaviours can influence working relationships, negotiations and leadership, that make up the entire working community, with special emphasis on leaders, on intercultural management and the possibility of understanding differences, combined with efficient Human Resources practices, adding the cultural Intelligence.

In this work, there was a need to study cultural intelligence and its possible effects on the management of multicultural teams, as well as the influence of leaders on the development of processes and the implementation of quality in the workplace, as well as its importance in relation to market growth, with reference to the new forms of organization and leadership found in everyday life. In terms of methodology, this was a qualitative study, with bibliographical, descriptive and exploratory research. Data was collected through semi-structured interviews, using open-ended interviews.

The results allow us to conclude that organizational performance and the general well-being of employees, as well as the efficiency and success of HR management, that is the result of the effective work carried out by the department, interspersing the interests of the company and the employees, and in this context, it can be seen that there are improvements through the implementation of the theory of cultural intelligence in the management of multicultural teams in organizations. It is also possible to see, through the influence of leaders and culturally sensitive decision making, that there is personal development and progression, which, are related to increased productivity, and leads to an improvement concerning the company's image and greater recognition by customers, as well, as opening up the possibility of cost reduction and internationalization.

Keywords: Cultural intelligence; Organization; Leadership; Human resources management.

Índice

Introdução	1
1. Inteligência Cultural.....	6
1.1 – Inteligência Cultural nas Organizações – Perspetivas e Prospetivas	10
1.2 – Inteligência Cultural: evolução histórica e conceptual	17
1.2.1 – Evolução Histórica: Desde a conceção de cultura até à teoria da inteligência cultural.....	17
1.2.2 – Evolução conceptual.....	25
1.3 – A importância do clima organizacional: Avanços e recuos	35
1.4 – Outras teorias associadas à Inteligência Cultural.....	40
1.4.1 – Inteligência Social.....	40
1.4.2 – Inteligência Emocional	42
1.4.3 – Inteligência Prática	43
1.4.4 – Os Cinco Traços de Personalidade	44
1.4.5 – Relações entre inteligência emocional, inteligência social e traços de personalidade com a inteligência cultural	45
1.5 – O contributo de Hofstede: Uma panorâmica	47
1.5.1– O início dos estudos sobre as dimensões culturais de Hofstede:	47
1.5.2– Definição das dimensões culturais	49
1.5.3 – Definição e implicações de Cultura Nacional e Cultura Organizacional, assim como as respetivas diferenciações:.....	52
2 – Gestão Multicultural e de Diversidade: Evolução no tempo	59
2.1 – Gestão Multicultural e Gestão de diversidade: Duas faces da mesma moeda?	63
2.2 – A eficiência da Gestão Multicultural na era da globalização.....	74
2.3 – A influência do fator Inteligência Cultural na gestão de equipas multiculturais	80

3 Estudo Empírico	86
3.1 Pressupostos Teórico e metodológico.....	86
3.2 Hipóteses e Objetivos.....	88
3.3 Amostra e Universo	89
3.3.1 Caracterização sócio demográfica.....	93
3.4 Instrumento metodológico: Entrevista	94
4 – Análise de Resultados.....	96
4.1 – A influência dos modelos culturais e do estudo transcultural de Hofstede na prática da GRH com Inteligência Cultural nas Organizações	96
4.2 – A inteligência cultural: um contributo para a eficácia organizacional	132
4.3 - Globalização na gestão multicultural e de diversidade dos recursos humanos (uma troika de saberes com a inteligência cultural): Contributos e limitações no caminho para o paradigma da gestão de RH com sensibilidade	180
Conclusão	199
Bibliografia	204
Anexo A: Guião de entrevista (inclui declaração de consentimento e caracterização sociodemográfica dos entrevistados)	221
Anexo B: Análise de Conteúdo (Tabela).....	226

Índice de figuras

Figura 1 <i>Modelo multinível de cultura e clima organizacional</i>	37
Figura 2 - <i>Ilustração do Modelo "Camadas de Cebola" - Manifestações culturais em diferentes níveis de profundidade de Hofstede</i>	54
Figura 3 - <i>Evolução da População Residente</i>	90
Figura 4 - <i>Emigração em Portugal por tipo e sexo</i>	90
Figura 5 - <i>Modelo da agilidade cultural de Caliguri e Tarique</i>	170

Índice de tabelas

Tabela 1 - <i>Definições de Inteligência Cultural, Elementos Constituintes e os seus Resultados e Aplicações</i>	32
Tabela 2 - <i>Caracterização Sociodemográfica dos entrevistados</i>	93
Tabela 3 - <i>Categorias de Análise</i>	94
Tabela 4 - <i>Níveis de IC dos entrevistados</i>	134
Tabela 5 - <i>Modelo da agilidade cultural de Caliguri e Tarique: Competências necessárias para o líder internacional</i>	169

Índices de abreviaturas

CQS – *Cultural Intelligence Scale*

CQ - Quociente Cultural

CVS – *Chinese Value Survey*

CEO - *Chief Executive Officer*

EQI - *Emotional Quotient Inventory*

EVP – *Employee Value Proposition*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IC – Inteligência Cultural

IBM - *International Business Machines*

IS – Inteligência Social

MBO - *Management by objectives*

MSCEIT – *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PMEs – Pequenas e médias empresas

RH – Recursos Humanos

RWA - *Relative Weights Analysis*

SAP - *System Applications and Products in Data Processing*

T-Group - *Training-Group*

UE – União Europeia

Introdução

Com o crescimento constante da internacionalização das empresas, a par da expansão da globalização e das suas implicações, surge a necessidade de uma resposta mais eficiente ao funcionamento das equipas multiculturais, desempenhando, neste caso, as lideranças e a gestão de recursos humanos um papel cada vez mais importante, sendo as componentes e capacidades estratégicas, cognitivas, emocionais e culturais, representadas como idiossincrasias essenciais do gestor de recursos humanos, podendo a sua aplicação equilibrada juntamente com as devidas competências, ditar o sucesso das organizações.

Neste estudo, exploramos precisamente a influência que a inteligência cultural pode ter como ferramenta para uma gestão que consegue adaptar as organizações às dificuldades comunicacionais criadas através da gestão de diversas culturas, sendo através das práticas da gestão de recursos humanos e liderança alinhadas com a estratégia organizacional, possível de mitigar os efeitos que o desconhecido pode representar, quer seja a nível de adaptação a um novo mercado e clientes, como nos quadros internos em termos de resistência à mudança e na contratação de pessoas com um perfil alto de IC.

Podemos observar ao longo desta investigação que o departamento e o gestor de recursos humanos assumem uma posição imprescindível por parte da gestão nas empresas, pois edificam as bases de interação, através de um efeito moderador, entre o grau hierárquico mais superior e neste caso, as pessoas que representam as equipas multiculturais, através da ação das mais variadas práticas de gestão de recursos humanos, em uníssono com os objetivos organizacionais. Deste modo, com a aplicação da inteligência cultural de forma transversal na empresa, é possível capacitar os indivíduos, através de formação, de novas técnicas e habilidades para adaptação e integração a uma nova cultura, sendo resultado de uma maior motivação, que alinhada com o devido comportamento, em conjunto com uma metacognição e cognição em constante melhoria, criam as condições essenciais para níveis de desempenho pessoais e organizacionais superiores.

Verificamos também que através da edificação de uma cultura que tenha como base os valores implícitos à prática da Inteligência Cultural, é possível formar um tipo de

vantagem competitiva que muitas outras empresas no mercado podem não ter, facilitando assim a retenção e contratação do mais variado tipo de talentos que através da sua experiência pessoal e profissional, podem adicionar ingredientes a um clima organizacional que permite a prosperidade de todas as pessoas, principalmente as que têm uma vocação natural para o seu cargo, tornando-se esse clima como mais sustentável e representado através de práticas coerentes e correspondentes à cultura organizacional vigente.

Neste estudo, também verificamos a importância que têm as investigações referentes a Hofstede (2011), sobre as várias dimensões culturais, dentro das quais o distanciamento ao poder, o coletivismo *versus* individualismo, a orientação a longo prazo, a masculinidade *versus* feminilidade e a resistência à mudança, como sendo as dimensões mais importantes, que servem como guião para interpretar as culturas nacionais e organizacionais presentes nos diferentes países e empresas, assim como é possível “descodificar”, parcialmente, o comportamento dos vários colaboradores consoante essas premissas.

Consequentemente, averiguamos que os estudos das dimensões culturais assim, como as soluções apresentadas em termos de gestão intercultural, servem como rampa de lançamento para uma aplicação da teoria com mais eficácia, abrindo desta forma o repto para uma gestão mais eficiente das equipas multiculturais através dos vários processos e métodos de recrutamento e seleção, que implicam colocar as pessoas certas nos lugares certos, de forma a acompanhar as necessidades que as organizações vão enfrentando.

A Inteligência Cultural, assume um papel crucial na elaboração desta análise, pois tem relações implícitas com outro tipo de inteligências, como a social, a emocional e prática, como também com os cinco traços de personalidade, que ao atuarem em conjunto conseguem dotar os indivíduos das características psicológicas necessárias para formar os comportamentos que a gestão das equipas multiculturais requer, tornando os seus objetivos mais tangíveis.

Desta forma, para responder à questão de partida que procura saber se as práticas relacionadas com a inteligência cultural podem representar uma fonte de vantagem competitiva, assim como influenciar a gestão da diversidade e multiculturalidade, o presente estudo foi estruturado de forma a poder apresentar uma solução para a gestão de pessoas alinhada com os princípios de compreensão, de integração e inclusão, como de

respeito pela diversidade, formando um dínamo para que as organizações se possam munir de uma liderança mais autêntica, diferenciadora e capaz de se adaptar às vicissitudes representadas pela exposição ao mercado em que estão inseridas. A presente pesquisa também procura dar resposta à escassez de estudos que existem relacionados com a inteligência cultural e a gestão de pessoas e apresenta propostas, elevando assim a importância do tema para a área de atuação da GRH nas equipas multiculturais em empresas de pequeno e grande porte, sendo que no caso português a dinâmica multicultural, dentro e fora das organizações, é já vista como uma inevitabilidade.

Sendo assim, foi elaborada uma pesquisa exploratória, que tem como base perceber o impacto que uma gestão com elevado conhecimento e adaptação cultural poderia adicionar à gestão da diversidade e das equipas multiculturais, quer seja em Portugal, ou em contexto internacional e ao longo deste estudo iremos abordar vários tópicos relacionados com a Inteligência Cultural, que vão desde a sua definição, contextualização e conceptualização, até à sua aplicação prática, assim como os contributos que pode dar para a GRH, através de uma gestão mais personalizada e adaptada às equipas compostas com pessoas de diversas culturas.

Neste sentido, a estrutura desta dissertação está dividida em quatro partes, sendo o capítulo 1 referente à base teórica do estudo, em que é abordada a evolução histórica da IC, desde a conceção inicial de cultura e os passos que foram dados até chegarmos à teoria oficial, ou seja, também é exposta a evolução conceitual que serviu para moldar o entendimento concreto sobre a orientação a ser tomada no resto do estudo. Também é exposta a importância da cultura e clima organizacional, sendo estes pontos fulcrais, juntamente com as dimensões culturais de Hofstede para poder engajar e reter os funcionários, como também para fomentar a criatividade ou a inovação e igualmente uma comunicação mais eficaz.

Consequentemente, no capítulo 2, exploramos o progresso da Gestão Multicultural e de Diversidade ao longo do tempo, sendo que também demonstramos que são dois tipos de gestão que embora semelhantes e complementares, diferem na sua definição e aplicação, podendo ser uma mais valia para as organizações, como demonstramos, e juntamente com o que é abordado no primeiro capítulo, é possível gerir as equipas multiculturais de forma mais ética, melhorando dessa forma a imagem de marca da

empresa, permitindo assim uma adaptação mais profícua aos diferentes mercados inseridos no conceito global.

Na segunda parte da obra, onde está inserido o capítulo 3, podemos encontrar os detalhes referentes ao estudo empírico orientado com um paradigma fenomenológico, onde são incluídos os pressupostos teóricos, a amostra e universo, a caracterização sociodemográfica, sendo também expostas as opções metodológicas adotadas de forma a resolver o problema relacionado com esta investigação, elaborando para tal, entrevistas semiestruturadas, como instrumento metodológico.

Por último, no capítulo 4 das conclusões, fazemos uma análise aprofundada da influência dos modelos culturais e do estudo transcultural do Hofstede na prática da Gestão de Recursos Humanos, que em uníssono com a inteligência cultural, permite às organizações ter uma maior eficácia e permite a obtenção da vantagem competitiva procurada pelas empresas, que com o efeito moderador da sensibilidade cultural, serve como atenuante dos efeitos negativos da globalização, assim como consoante as oportunidades, também pode alavancar os efeitos positivos da mesma.

Com este estudo, pretendemos contribuir para o enriquecimento do saber académico, assim como da área e departamento de Gestão de Recursos Humanos, que com a inteligência cultural cria um fator diferenciador e único que pode elevar a importância desta área de atuação nas organizações, a um patamar tão ou mais importante do que a inteligência artificial, pois a mesma ainda não tem a capacidade de entender as implicações comportamentais das diferentes culturas e nacionalidades.

1. Inteligência Cultural

Com a globalização vivida até ao presente ano, segundo Ang, Dyne e Tan (2011), o mundo foi experienciando momentos de interligação entre países e culturas sem precedentes, sendo esta interconectividade muito alavancada pela força do avanço tecnológico que tornou cada vez mais fácil a comunicação e o transporte, assim como as viagens entre países, cada vez mais acessíveis.

Fruto deste processo, segundo os autores Ang e Dyne (2008), através da globalização há uma tendência, em algumas pessoas, para ver o mundo a tornar-se estruturalmente cada vez mais uniforme ou “plano”, no entanto, podemos verificar que as diferenças e a diversidade cultural presente entre povos pode originar mal entendidos e conflitos, sendo ainda um caso de investigação que representa dos maiores desafios para o entendimento entre culturas e adaptação a nível individual, a nível organizacional e social.

Como referido, as organizações também não ficaram indiferentes a este processo com a internacionalização e integração de membros de diferentes culturas, levando a uma diversificação cada vez maior e representativa nas equipas de trabalho e assim, tornou-se fulcral perceber o motivo pelo qual algumas pessoas funcionam mais efetivamente do que outras em situações culturalmente diversas (Ang, Dyne, & Rockstuhl, 2015), sendo que neste caso, a inteligência cultural serve e foi pensada precisamente como uma forma de poder ajudar as pessoas nas suas relações interpessoais e interculturais a nível de integração, de comunicação e de compreensão de outras culturas.

Segundo Earley (2002), de forma a ter no seu quotidiano de trabalho em equipas, com pessoas de várias outras culturas, uma maior efetividade e bem-estar geral, a inteligência cultural é capaz de produzir efeitos significativos a nível do entendimento cultural através da prevenção de conflitos interpessoais e também no caso da identificação de talento a nível global, sendo que para este último, os autores Ang, Dyne e Rockstuhl (2015), baseados na análise de questionários feitos a mais de 441 executivos que trabalham a nível global, identificaram que poderia haver um problema para as organizações ao nível de escassez de talento, o que reforça a ideia de ser necessário perceber o motivo pelo qual algumas pessoas funcionam melhor do que outras nestes contextos.

No virar do Séc. XX para XXI, de forma a responder às crescentes tensões sociais de origem cultural, vigentes no momento, como às necessidades das organizações a operar a nível internacional, o conceito referente à Inteligência Cultural foi criado pelos investigadores Earley e Ang (2003), referindo-se à capacidade de uma pessoa para se adaptar a novas realidades culturais, sendo também apontada como mais uma ferramenta que facilita a efetividade que é necessária em lidar com outras pessoas que não partilham o mesmo histórico e características culturais.

A inteligência cultural passou de um construto que foi inicialmente idealizado para o nível individual, no entanto, através do seu estudo constante e consistente, Ang e Dyne (2008) referem que “a inteligência cultural pode ser aplicada em vários níveis de análise, sendo que tem relevância para os grupos de trabalho, para as equipas, para as organizações e até a nível de nações” (p. xv).

Desde então, a inteligência cultural foi sendo expandida de um conceito teórico até ser um construto mensurável com fortes características psicométricas, sendo mais tarde posta em prática em organizações espalhadas por mais de 60 países a nível global, evoluindo desta forma de um construto puramente académico para a sua operacionalização, com o objetivo de desenvolver plataformas para a sua prática e crescimento a nível internacional (Ang, Dyne, & Rockstuhl, 2015).

Para os autores Livermore e Dyne (2015), a inteligência cultural pode ser melhor aplicada quando há um ambiente de trabalho que implica gestores de recursos humanos, colaboradores e líderes com diferentes características culturais, que têm que se relacionar diariamente e o sucesso deste tipo de relações nas organizações, pode ditar a sua sobrevivência e reside na forma como um conjunto de competências são praticadas e desenvolvidas, permitindo que a gestão de um grupo de trabalho composto pela diversidade cultural e “quando combinada estrategicamente com a inteligência cultural levem em conjunto, a que as empresas consigam penetrar noutros mercados mais diversos, de forma mais eficiente” (Livermore & Dyne, 2015, p. 3).

Também na obra de David Livermore (2010), são enumeradas várias vantagens relacionadas com a prática da inteligência cultural por parte das lideranças, sendo que fornece às mesmas um novo modelo que serve como lançamento para ajudar a desenvolver um reportório e um conjunto de perspetivas que devem ser aplicadas em

vários tipos de situações marcadas pela adversidade cultural e que resultam numa liderança mais efetiva quando é aplicada nas organizações.

Sem a capacidade de adaptação para o crescente número de culturas com que se tem que lidar no quotidiano de trabalho, os líderes e as organizações correm o risco de se tornarem obsoletas, sendo que liderar sem inteligência cultural pode levar a um aumento no tempo de resposta à resolução de tarefas e problemas, a um maior aumento de tempo e custos em viagens internacionais, uma crescente frustração e confusão nas equipas de trabalho, que por si só, levam a uma pior performance e eventualmente a um decréscimo nas receitas e na qualidade das relações, quer de trabalho ou pessoais, em casa e fora do País, o que resulta em perdas de oportunidades a nível pessoal e profissional (Livermore, 2010).

Para evitar este tipo de problemas relacionados com a falta de adaptação e de liderança com competências culturais, o estudo da inteligência cultural nas organizações, levou a que sua aplicabilidade seja mais eficiente no entendimento de clientes diversificados e de outros países, para a gestão de equipas diversas e multiculturais, para o recrutamento e desenvolvimento de talento intercultural e como facilitador de adaptação a diferentes estilos de liderança relacionados com as diferenças culturais.

Por último e também muito importante, a inteligência cultural pode servir como um demonstrador de respeito, no sentido em que pode ajudar-nos a tornarmo-nos mais benevolentes perante quem vê o mundo de forma diferente de nós, sendo que para tal, “o desejo de tratar outras pessoas com honra e respeito não significa automaticamente que o nosso comportamento seja dignificante ou gentil. Existem várias adaptações necessárias para garantir que as pessoas realmente experienciem e sintam o respeito e honra da nossa parte e este tipo de postura requer capacidades incluídas na inteligência cultural” (Livermore, 2010, p. 18).

Segundo a autora Júlia Middleton, a Inteligência Cultural consiste na “evolução natural das noções estabelecidas de Coeficiente de Inteligência e Coeficiente Emocional... e será crucial para o sucesso das organizações lideradas como empresas, comunidades, cidades e países” (Middleton, 2014, p. 7).

Na obra de Julia Middleton (2014), é referido que estes três coeficientes são sequenciais, tanto pela sua linhagem histórica, assim como no processo de aplicação. Na parte prática deste conceito, os líderes com um elevado Quociente de Inteligência podem

lidar com uma vasta quantidade de informação complicada e corrente e são excelentes em colocá-la e mantê-la em ordem.

Esses líderes conseguem reconhecer que não podem tirar as pessoas da equação, e passam a acrescentar ao portefólio das suas práticas profissionais, o Quociente Emocional. Nesta fase os líderes com elevado Quociente Emocional, ao envolverem-se com outros indivíduos tendem a entender mais facilmente as pessoas que são iguais aos mesmos nas organizações, como também têm a aptidão para entender e envolver-se com as pessoas que não são iguais, dando-se início à Inteligência Cultural (Middleton, 2014).

A Inteligência Emocional está relacionada com a Inteligência Cultural e são respetivamente sequenciais e complementares, sendo que uma inicia-se quando a outra termina a sua tarefa (Middleton, 2014) e neste seguimento, uma pessoa com inteligência emocional alta, compreende o que nos torna humanos e ao mesmo tempo, o que torna cada um de nós diferente, podendo retirar do comportamento de uma pessoa ou grupo, as características que seriam verdadeiras para todas as pessoas e todos os grupos, assim como conseguem identificar as características mais particulares que não são universais nem idiossincráticas (Mosakowski & Earley, 2004).

Para percebermos este fenómeno, Christopher Earley e Elaine Mosakowski (2004), dão o exemplo de um gestor americano expatriado que teve a sua inteligência cultural testada quando trabalhava com uma equipa de design em que também laboravam engenheiros alemães. Nas sessões em que se reuniam eram discutidas muitas vezes ideias, que eram classificadas pela parte dos alemães como ingénuas ou ineficazes, levando ao pressuposto por parte do líder que os alemães seriam arrogantes. Como é referenciado na obra, o mínimo de inteligência cultural teria ajudado o líder americano a perceber que ele estava, erradamente, a equiparar o mérito da ideia com o mérito da pessoa que a apresentava e que os alemães foram capazes de fazer uma distinção afincada dos dois fatores. (Mosakowski & Earley, 2004). Também é apontado que um gestor com um maior nível de perspicácia, iria associar esse comportamento por parte dos engenheiros ao facto de serem mais objetivos e práticos, características essas que são derivadas da sua profissão e nacionalidade (Mosakowski & Earley, 2004).

Depois de verificarmos uma situação como estas, é possível afirmar-se que um gestor que fosse apenas emocionalmente inteligente, iria ficar do lado dos membros de equipa das quais as ideias estavam a ser criticadas, tentando adaptar o diálogo e a reação

à conduta dos engenheiros, sem perceber o tipo de comunicação objetiva tida pelos mesmos (Mosakowski & Earley, 2004).

Por outro lado, um gestor com um elevado quociente de Inteligência Cultural iria, através da suspensão do julgamento da atitude dos alemães, pensar antes de agir e perceber que neste caso é importante utilizar os próprios sentidos para poder identificar de que forma as interações com os diferentes indivíduos que tem perante si, podem ser diferentes da sua cultura original, e ao mesmo tempo, consegue detetar semelhanças entre estes mesmos indivíduos, da mesma equipa. Através da identificação destes comportamentos, é possível então ao gestor, conseguir antecipar quais as reações da equipa em que está inserido e conseqüentemente, tomar decisões livres de preconceitos (Mosakowski & Earley, 2004).

De forma sintetizada, a inteligência cultural resume-se a uma nova forma de ser e estar nas organizações e pelas organizações, assim como no dia a dia do individuo, que permite que haja uma maior sensibilidade e capacidade de perceção e entendimento sobre o que nos rodeia, principalmente no que toca a questões relacionadas com diferentes culturas e formas de pensar.

1.1 – Inteligência Cultural nas Organizações – Perspetivas e Prospetivas

Ao entrarem em ambientes globais competitivos, as organizações podem encontrar uma enorme variedade de desafios, compostos por dificuldades e grande diferenciação, ao mesmo tempo que também são confrontados com uma crescente necessidade de integração e com a questão relacionada com o processo de transferência de conhecimento para a empresa que está instalada a nível global, sendo que esta complexidade pode ser fruto da localização geográfica, da economia, da psicologia e administração onde estão inseridos, assim como das diferenças culturais vigentes do sítio onde foi planeada a sua instalação (Moon, 2010).

Fruto da internacionalização das empresas e com o contato cada vez maior com o campo da interculturalidade, é necessário e inevitável para que sejam bem-sucedidas nos negócios internacionais, que as organizações detenham a capacidade para gerir o contacto

intercultural e que se tornem culturalmente inteligentes, superando as que não detêm essas capacidades, através da formação de vantagem competitiva específica relacionada com a inteligência cultural (Soon & Inkpen, 2008).

Com o avanço na pesquisa sobre a inteligência cultural, os investigadores na área, desenvolveram uma definição de inteligência cultural aplicada especificamente para as organizações, elevando assim a perspectiva micro em relação às definições e implicações da Inteligência Cultural a nível individual, para uma perspectiva macro a nível organizacional.

Em primeiro lugar, os autores Ang Soon e Andrew Inkpen (2008), inspirados pela teoria da inteligência cultural de Ang e Earley (2003), - em que a mesma é um construto multidimensional que implica a metacognição, a motivação, a cognição e o comportamento a funcionar como um só -, e também influenciados pelo modelo de visão baseada em recursos de Wernerfelt (1984) e Barney (1991), em que a vantagem competitiva é atingida quando as organizações contêm um tipo de recurso ou competência específica a nível organizacional que é irrepetível e impraticável de ser implementado por outras, sendo que para este caso, Barney (1991), sugere que para um recurso ser visto como único e para obter vantagem competitiva através da sua utilização, o mesmo deve responder a quatro características: deve adicionar valor que resulta em vantagem competitiva, deve ser raro e caro para ser imitado por outras organizações e por último, tem de ser incorporado a nível organizacional, pois desta forma é impossível para uma outra organização de conseguir copiar o mesmo recurso, devido à complexidade que envolve entender a sua integração na estrutura social e organizacional da empresa que o obtém, usufruindo assim de vantagem competitiva (Soon & Inkpen, 2008).

Os autores Ang Soon e Andrew Inkpen (2008), propõem que a inteligência cultural nas organizações define a capacidade que as mesmas têm para se adaptar e funcionar efetivamente em situações culturalmente adversas e desenvolveram um modelo para ajudar a entender como a inteligência cultural pode ser percecionada, aplicada e desenvolvida nas organizações através de três recursos essenciais, sendo compostos pela inteligência cultural a nível da gestão, a inteligência cultural competitiva e a inteligência cultural estrutural.

Quando se fala que um dos recursos essenciais para a aplicação da inteligência cultural organizacional a nível dos cargos de gestão, Ang Soon e Andrew Inkpen (2008),

referem que os gestores devem ser dotados de inteligência cultural metacognitiva, ou seja, os gestores com um elevado grau de inteligência cultural nesta dimensão, são capazes de conscientemente se conseguirem despir dos seus próprios pressupostos culturais e ao mesmo tempo de refletir sobre os mesmos, assim como nas suas implicações no momento da interação entre culturas, levando a que consigam ajustar a sua comunicação e conhecimento cultural ao interagir com pessoas de outras culturas.

A dimensão relacionada com a cognição é composta por todos os conhecimentos que o gestor tem sobre as culturas com que interage e que foi adquirida através de experiências pessoais e de discência relacionadas as normas e as práticas culturais, quer seja na cultura chamada de objetiva, que está relacionada com os construtos sociais, como na cultura subjetiva, sendo esta relacionada com os valores e crenças (Soon & Inkpen, 2008).

Também a parte motivacional da inteligência cultural é muito importante para um gestor que lide com outras culturas, pois é responsável por definir a capacidade que o mesmo tem para direcionar atenção e depositar a sua própria energia ao lidar com questões relacionadas com outras culturas, sendo neste caso um gestor com elevada inteligência cultural a nível motivacional, seja capaz de se envolver com mais frequência e sem grande problema em situações que impliquem o contacto direto entre culturas (Soon & Inkpen, 2008).

Por último, os autores referem que a parte relacionada com o comportamento direcionada para a inteligência cultural, é definido pela forma como o gestor adapta a sua forma de se comportar através de ações verbais ou não verbais com pessoas de outras culturas e neste caso, a forma de comunicar e de se comportar em situações culturalmente diferentes é crucial em encontros interculturais, podendo definir o sucesso dos mesmos (Soon & Inkpen, 2008).

Apesar de já ser um passo inicial, a utilização isolada de gestores culturalmente inteligentes nas organizações não é por si só suficiente para se obter a vantagem competitiva necessária e proveniente de uma boa gestão intercultural, sendo neste caso essencial que as organizações obtenham recursos que possam ser considerados competitivos, passando esses mesmos recursos, mais tarde, a serem incorporados nos processos e nas rotinas que existem nas organizações, permitindo-as gerir da melhor forma os fatores competitivos (Soon & Inkpen, 2008).

Os recursos competitivos das organizações podem advir da parte operacional, da área de marketing, podem ser constituídos pelo departamento de desenvolvimento e pesquisa ou pelo departamento financeiro, como também podem ser recursos relacionados com a reputação da empresa, que quando bem definidos e distinguidos entre o que é gerado a nível interno através da inovação ou internacionalização, ou a nível externo através de aquisições e alianças, a sua incorporação e gestão eficiente pode definir a vantagem competitiva da organização no mercado (Soon & Inkpen, 2008), e neste caso, “a organização inteligente é a que compreende plenamente o tipo de recursos necessários para competir e compreender totalmente os riscos competitivos associados às decisões estratégicas” (Soon & Inkpen, 2008, p. 346).

Embora a pesquisa dos investigadores esteja relacionada com o processo de *offshore* de uma empresa, o mesmo tipo de pensamento pode ser aplicado a organizações que lidam com questões relacionadas com a gestão intercultural e neste caso os autores referem que para haver uma gestão eficiente no processo, é necessário haver incentivos que sejam consistentes com o envolvimento cultural em que se está inserido, assim como uma análise profunda dos riscos associados com a cultura objetiva onde a organização decide operar, relacionados com a economia, a lei, o apoio governamental, ou outros fatores (Soon & Inkpen, 2008).

Toda esta análise deve ser feita de forma a mitigar os riscos associados com a gestão intercultural e a possível integração e combinação de vários tipos de conhecimentos para a organização, e através de departamentos dentro da mesma, assim como com os parceiros internacionais, conseguem formar uma vantagem competitiva relacionada com a combinação de todos estes recursos (Soon & Inkpen, 2008).

Também no que se refere à parte estrutural relacionada com a inteligência cultural da organização e à sua instrumentalização como um recurso viável, os autores referem que “a parte estrutural das organizações reflete a forma como as ações e estratégias são formuladas e implementadas” (Soon & Inkpen, 2008, p. 347), e “uma estrutura organizada permite que a empresa consiga aproveitar e combinar recursos que residem em várias partes da organização para formar as suas capacidades” (Soon & Inkpen, 2008, p. 347).

Neste caso, os autores dão alusão à importância que tem a compreensão por parte da gestão de como a organização com que trabalha funciona relativamente à sua

estruturação hierárquica e à forma de comunicação, assim como deve ser dada uma especial atenção - embora mais uma vez, o caso seja aplicado ao processo de *offshoring* -, na gestão intercultural, devendo ser criada uma interface inter-organizacional entre o cliente e o fornecedor, sendo desta forma possível ter uma vantagem mais acentuada do que nas outras organizações rivais que operam a nível internacional (Soon & Inkpen, 2008). Em suma, a inteligência cultural estrutural, retrata a forma como a organização estrutura a plataforma de comunicação e as relações criadas com os seus parceiros internacionais (Soon, Rockstuhl, & Mei, 2015)

Este modelo de Inteligência Cultural adaptado para as organizações, também serviu como fundamento para a investigação de Moon (2010), em que o mesmo reutilizou as três dimensões que compõem a prática da IC por parte das organizações dos autores Ang Soon e Andrew Inkpen (2008), sendo que neste caso para o desenvolvimento da sua teoria, foi integrada a parte de gestão, a parte estrutural e a parte relativa à competitividade obtida através da inteligência cultural, como um conjunto de recursos que formam a posição da organização relativamente à prática da gestão intercultural que “inclui ativos críticos, conhecimentos ou capacidades no contexto intercultural que é difícil de imitar por outras empresas” (Moon, 2010, p. 469).

Com o ponto de partida na teoria da capacidade dinâmica das organizações de Teece, et. al (1997), em que a competência distintiva de uma empresa e a capacidade dinâmica são determinadas por três fatores, como os processos (rotinas ou padrões de prática corrente através de integração, discência e reconfiguração), as posições (ativos específicos, como o conhecimento que é difícil de transferir) e os caminhos (dependências e oportunidades relacionadas com a tecnologia). Moon (2010), conceptualiza a inteligência cultural organizacional como um conjunto de competências relacionados com os processos, posições e o caminho no contexto da expansão internacional.

A competência relacionada com o processo refere-se à capacidade de adaptar as rotinas e práticas de uma empresa, a sua estrutura e a contínua transformação de recursos para ambientes culturais em constante mudança. Como referido anteriormente, a capacidade de posição refere-se aos recursos inimitáveis de uma empresa, incluindo os ativos mais importantes como os conhecimentos ou as capacidades para atuar no contexto intercultural. Por último, o caminho refere-se à capacidade de uma empresa para minimizar a inércia organizacional que pode impedir a organização de ajustar as suas

competências internas e externas às mudanças constantes no âmbito do mundo dos negócios (Moon, 2010).

Para um bom funcionamento e aplicação da inteligência cultural nas organizações, o autor identifica um conjunto de variáveis que servem como antecedentes para o seu sucesso, e o seu melhor emprego, sendo que depende por inteiro de uma orientação estratégica e uma estrutura organizacional e cultural orientadas para a gestão intercultural, pois “os objetivos, a estratégia, a estrutura de uma organização, e a cultura tem um grande impacto na forma como a organização vai-se adaptando a um ambiente em mudança” (Moon, 2010, p. 476).

Por si só, com os antecedentes mencionados anteriormente cumpridos e conjugados com os três fatores apontados nesta investigação de Moon (2010), que compõe a inteligência cultural organizacional (processos, posições e caminho), cria-se uma influência direta na venda de produtos mais específicos e apropriados para a cultura vigente, abrindo caminho para a entrada noutra tipo de mercados de outras culturas mais específicas, assim como ao acréscimo de um maior volume de relações com distribuidores e parceiros estrangeiros, resultando em melhores resultados organizacionais, como a nível do desempenho geral da empresa (Moon, 2010).

É esperado das organizações que conseguem atingir este tipo de sucesso internacional através de resultados, que ao usufruírem da sua grande capacidade de adaptação ao mercado global, seja possível alterar, integrar e reconfigurar todos os seus processos, operações e tarefas para o mercado internacional em que estão inseridos e também ter uma maior capacidade de compreensão ou perceção da diversidade cultural presente nos seus colaboradores e equipa de trabalho, conseguindo desta forma elaborar melhores estratégias de gestão intercultural, obtendo assim um desempenho cada vez maior em situações culturalmente diferentes (Moon, 2010).

Na mesma investigação, Taewon Moon (2010), refere que para que haja um maior desempenho geral nas organizações, quer seja associado ao desempenho financeiro, às operações internacionais, ou à parte dedicada ao crescimento e desenvolvimento, como também à satisfação relacionada com o cliente, a estratégia relacionada com a gestão intercultural deve considerar a performance internacional da empresa como um indicador moderador entre a prática de inteligência cultural e o desempenho geral da empresa, pois só através da perceção da influência positiva que a inteligência cultural tem na

performance intercultural da organização, é que se consegue perceber quais os pontos que devem ou não ser melhorados para uma melhor adaptação entre culturas.

Apesar de todas as prospetivas associadas à prática da inteligência cultural nas organizações, também a distância cultural deve ser considerada como um moderador entre a inteligência cultural e o desempenho internacional da empresa, sendo esta distância percecionada como um influenciador direto no desempenho intercultural, pois quanto mais distância cultural houver entre o mercado interno e o mercado internacional onde a organização se quer introduzir, mais será necessária a ação da parte relacionada com a inteligência cultural da organização para a conseqüente adaptação a esse mercado (Moon, 2010).

Independentemente de toda esta nova informação associada à aplicação da inteligência cultural nas organizações, não foi possível conseguir transportar a parte motivacional relacionada com a prática da inteligência cultural a nível individual para a dimensão organizacional, e Taewon Moon (2010), propõe que “a energia emocional da organização pode ajudar a coordenação e integração interna dos recursos da empresa ao desenvolver as rotinas e processos moldados pelos comportamentos coletivos, que são fruto das emoções dos diferentes membros da organização” (p. 486).

No entanto, com os avanços na pesquisa sobre o tema, os investigadores Chen, Liu e Portnoy (2012) conseguiram provar que há uma relação positiva entre o clima diversificado nas organizações e a capacidade da mesma para incentivar e praticar a inteligência cultural motivacional juntos dos seus colaboradores, o que tem como conseqüência um fortalecimento da parte motivacional ligada com a inteligência cultural a nível individual, mais precisamente em quem lidava diretamente com vendas que implicavam relações ou interações com outras culturas.

Sinteticamente, os autores descobriram que esta relação entre a parte motivacional da inteligência cultural e as vendas era mais significativa, quando se verificava um clima diversificado cada vez mais forte e uma grande capacidade por parte da organização para praticar a inteligência cultural motivacional, ou seja, na sua pesquisa os investigadores referem quanto maior é a perceção partilhada por parte dos colaboradores sobre a qual a empresa valoriza a diversidade no seu seio, há também uma maior capacidade por parte da mesma para aprender e direcionar energias de forma a tornar-se efetiva em situações entre culturas, criando desta forma uma base, para a nível individual, os colaboradores

estarem mais talhados para lidar com estas questões, de forma mais eficaz (Chen, Liu, & Portnoy, 2012).

David Livermore (2010), dá uma outra visão com argumentos semelhantes sobre a prática da inteligência cultural no que toca às organizações, ao referir que as mesmas devem permitir que o seu plano estratégico deva dar passos de ação que se movem para um comportamento culturalmente mais inteligente, “em vez de serem enroscados e invadidos por equipas de trabalho totalmente globalizadas e virtuais, devem aproveitar os pontos fortes e oportunidades que existem...” (p. 180).

David Livermore (2010), faz alusão ao facto de as posições que requerem inteligência cultural serem principalmente compostas por líderes de projetos internacionais, por expatriados, para quem viaja a nível internacional e a nível de recursos humanos, mas mesmo assim, as organizações devem “avaliar o grau em que a inteligência cultural é importante para as várias funções” (p. 182), pois “a forma como a equipa se comporta a nível intercultural, acaba por ser refletida em toda a organização e neles mesmos” (p. 182).

Neste caso, o diretor de recursos humanos e o próprio departamento nas organizações desempenham um papel muito importante na seleção e recrutamento de perfis que tenham uma inteligência cultural relevante para o cargo, a começar pelo líder que deve ser dotado desta competência, assim como o mesmo departamento também precisa da inteligência cultural para o planeamento de carreira destes colaboradores e formação dos mesmos, sendo também este princípio aplicável para o desenvolvimento das respetivas avaliações de desempenho (Livermore, 2010).

1.2 – Inteligência Cultural: evolução histórica e conceptual

1.2.1 – Evolução Histórica: Desde a conceção de cultura até à teoria da inteligência cultural

“A cultura é a resposta do homem ao desafio da existência” (Córdoba & Leite, 2017).

As bases do que representa a cultura, para os sociólogos Little, et al. (2016), remontam ao surgimento dos Homo-Sapiens há cerca de 200 mil anos e devido à falta de capacidade de adaptação de natureza biológica dos seres humanos ao meio que os rodeava e à dependência social para sobreviver em tal ambiente, resultou no agrupamento em comunidade, de forma a procurar pela sua subsistência e sobrevivência, tornando-se seres sociais, sendo fruto desta vivência conjunta, o incitar ao desenvolvimento de formas de cooperação que criaram hábitos comuns, compostos por comportamentos partilhados e formas de vivenciar o quotidiano.

Ao longo do crescimento da humanidade e das diferentes culturas, há uma enorme variância na forma de as pessoas verem o mundo e o que as rodeia, assim como o que os impacta, o que levou à criação de uma pluralidade de invenções culturais, que as diferentes sociedades viram como necessárias para se adaptarem e devido a essa vasta variedade de formas de pensar e vivências, assim como de invenções, os autores concluem que (i) todo o comportamento humano é passível de ser aprendido e imitado; (ii) a cultura é inovativa e (iii) também restritiva (Little, et al., 2016) .

Em relação a todo o comportamento ser passível de ser aprendido os autores (Little, et al., 2016), referem que “as pessoas querem viver o seu quotidiano, confiantes que os seus comportamentos não são desafiados ou quebrados” (2016, p. 104), sendo que para este meio, o que ajuda a estarem familiarizadas de forma a sentirem-se seguras e assumirem os mesmos como normais, são as regras escritas e “não escritas” associadas a essa mesma cultura, mas mesmo assim, o comportamento gerado e aprendido através dos costumes vigentes apesar de não ser uma má forma de aprendizagem, não ajuda a responder ao problema das diferenças culturais.

A cultura poder ser vista como impulsionadora de inovação (ii) ao ser usada como uma “ferramenta composta pela capacidade de abstrair e conceptualizar, assim como cooperar e coordenar os vários esforços coletivos de forma a modificar e construir o mundo para servir os propósitos humanos” (Little, et al., 2016, p. 104), sendo que a mesma serviu como chave para os humanos, como espécie, de se adaptarem através do tempo às restrições quer do meio ambiente quer de foro biológico, e *per si*, a existência de diferentes culturas representa as várias formas como a espécie humana encontrou as mais diversificadas vias para chegar a essa adaptação.

No entanto, a cultura também pode ser (iii) restritiva, na medida em que ao preservar certos padrões comportamentais através do tempo, esse fator pode criar um entrave para a perceção e confrontação com a realidade vigente ou vindoura, quer seja de natureza económica ou social.

Para explicar este último ponto os autores (Little, et al., 2016), utilizam o argumento de apesar de no mundo global composto pelo sistema económico do capitalismo, as culturas nacionais diferirem através de várias línguas, crenças e práticas, as regras mercantis ou de racionalização são tidas como universais e a adaptação a estas últimas é feita de acordo com a herança cultural, sendo que no caso de não haver essa mesma adaptação, pode haver a criação de práticas e conhecimento que não sejam tão funcionais a nível económico no mercado global, condenando-as ao seu fim.

Consequentemente, o autor refere que há uma dinâmica vigente entre a cultura de inovação e restrição quando:

A fábrica cultural de perceções e orientações partilhadas que permitem aos indivíduos terem noção do mundo que os rodeia, pode alterar esta perceção quando entra em contacto com outras culturas ou realidades socioeconómicas, permitindo que os mesmos se revejam e reinventem, ou por outro lado que se mantenham rígidos e rejeitem a mudança (Little, et al., 2016, p. 105).

Numa perspetiva diferente e histórica, os autores Diego Córdoba e Gisela Leite (2017), referem-se ao significado da cultura no sentido transformacional ao longo do tempo, referindo-se num primeiro momento à importância do que são os alicerces da formação do Homem e da sua procura pela constante melhoria, e num segundo momento, após esse processo, no que resulta das perceções e pensamentos, como comportamentos partilhados, que em conjunto, acabam por formar as diferentes culturas e civilizações.

Para os gregos, a cultura como forma de representação e realização humana teria de ter como base a ligação com a filosofia e a formação do indivíduo através da “*paideia*” e a sua relação com a comunidade ou vida social, como é representado na República de Platão e através de Aristóteles, seu discípulo, ao afirmar que o homem era um animal político (Córdoba & Leite, 2017).

Na época do Renascimento, houve uma preocupação crescente sobre o entendimento do verdadeiro sentido clássico dos gregos do que representava a cultura,

sendo que o seu auge foi atingido no Iluminismo, passando a cultura a ser considerada como um meio de restauração da vida social e individual (pensamento ilustrado na obra de Kant, *Crítica ao Juízo*) (Córdoba & Leite, 2017).

Consequentemente, todo este caminho leva a entender que a cultura pode ser vista como um organismo vivo composto por uma consciência pessoal de uma nação inteira, que por si nasce, cresce e morre, ou renova-se, e cada processo ao ser interiorizado e entendido, pode originar uma civilização mais preparada para formar o Homem tido como culto, pois é também através desse meio que se mantém crítico e de espírito livre e sabe “entender as ideias e crenças alheias ainda que não possa aceitá-las, ou reconhecer a sua validade” (Córdoba & Leite, 2017), sendo que através de uma cultura em constante formação, deve-se manter aberto para o futuro, embora com uma visão sobre o passado (Córdoba & Leite, 2017).

No caso de um grupo social ou organização não conseguirem entender este tipo de dinâmica restabeecedora e existencial entre a cultura e a necessidade de aprimoramento através da aprendizagem, assim como de inovação, poderá então originar-se o chamado etnocentrismo e consequentemente o choque cultural.

O primeiro grande historiador grego a referir-se ao etnocentrismo foi Heródoto (500 A.C), ao narrar as diferenças entre os povos gregos e os povos que não falavam grego, sendo que para o mesmo, todo o ser humano era etnocêntrico, na medida em que julgava as outras culturas que não a sua, baseados nos pressupostos que definiam as suas origens e após este julgamento preferem as culturas mais próximas a si, do que as mais diferenciadas (Ang, Dyne, & Rockstuhl, 2015, Klineberg, 1980).

Este mesmo etnocentrismo é caracterizado pelo autor William Little (2016), como passível de criação de momentos menos apropriados na interação entre duas pessoas de culturas diferentes, uma vez que pode ser a causa pelo desprezo ou falta de simpatia por outras culturas e consequentemente, pode levar à criação de mal-entendidos ou conflitos, sendo descritos pelos sociólogos como o choque cultural anteriormente referido.

De forma a poder amenizar este choque ou até mesmo a evitá-lo, o relativismo cultural e a psicologia intercultural servem como umas das primeiras ferramentas para o estudo e entendimento das diferentes culturas, sendo que neste caso o relativismo cultural, que foi pensado pelo antropologista Franz Boas (1938), refere-se aos valores, crenças e comportamentos de um grupo que devem ser compreendidos dentro do contexto próprio

onde a cultura com que lidamos está inserida, em vez de transportarmos os nossos próprios pressupostos e pensamentos baseados nos padrões associados à nossa cultura, para esse momento.

Também o autor William Little (2016), refere-se da mesma forma a este tema ao afirmar que o relativismo cultural “é a prática de avaliar uma certa cultura pelos seus próprios padrões, em vez de percecioná-la através das lentes da cultura de onde se é originário” (2016, p. 115).

Por outro lado, a psicologia intercultural tem uma visão mais analítica das interações entre culturas, sendo descrita pelos autores Triandis e Lambert (1980), como “o estudo sistemático do comportamento e da sua experimentação conforme acontece a interação entre culturas, de forma a perceber qual a influência da cultura, ou por outro lado se a mesma se traduz em mudanças” (p. 1), sendo que neste ponto também os autores Berry et al. (1992), complementam esta definição ao afirmar que a psicologia intercultural trata-se “do estudo das semelhanças e diferenças no funcionamento psicológico do indivíduo em vários grupos culturais e éticos, como também das relações entre as variáveis e variâncias psicológicas e socioculturais, assim como as ecológicas e biológicas” (p. 2).

Sobre este último ponto, são vários os autores apontados pelos investigadores Ang, Dyne e Rockstuhl (2015), que contribuíram para o desenvolvimento deste tipo de psicologia, passando pela teoria da evolução de Darwin também aplicada a culturas no séc. XIX, a Wilhelm Wundt nas duas primeiras décadas do séc. XX com a obra *Völkerpsychologie*, em que o mesmo resumiu muitos dos resultados comparativos de vários antropólogos, de linguistas e historiadores de forma a tentar ter uma abordagem que conseguisse entender como as crenças, os valores, os costumes e instituições de uma cultura, possam ter influência no pensamento e comportamento humano das pessoas pertencentes a essa mesma cultura, sendo que esta obra é um marco muito importante para o desenvolvimento da psicologia social e cultural.

No entanto, o verdadeiro salto no campo da psicologia intercultural foi dado após o fim da 2ª Guerra Mundial, estando diretamente ligada com os autores e obras publicadas por Triandis e Lambert (1980), e Berry, et al. (1992), tal como no campo prático com investigadores como Hofstede (1991), com o estudo das diferentes dimensões culturais e como isso pode afetar o comportamento das pessoas nas organizações, ou Markus e

Kitayama (1991), que estudaram como os processos que incluem o conceito de *self*, a motivação, a percepção, a emoção e a cognição podem ser influenciados pelas diferenças vigentes nas sociedades coletivistas ou mais individualistas. Este estudo, ajudou a fundamentar a ideia em que a cultura pode influenciar a forma como os indivíduos constroem as próprias entidades e compreendem o mundo que os rodeia.

Também Schwartz (1992), desenvolveu uma teoria sobre os valores universais culturais identificados em 20 países, sendo mais tarde alargada para 50 países. Este estudo, auxiliou na criação de uma base comum para o entendimento de quais os valores culturais mais importantes, dispersos pelos diferentes países e culturas (Ang, Dyne, & Rockstuhl, 2015).

Não só os autores anteriormente apresentados foram importantes para o estudo e desenvolvimento das interações interculturais nas organizações e um primeiro passo para o desenvolvimento da teoria da inteligência cultural, como também os estudos interculturais de Edward T. Hall, publicados em obras diferentes como *The Silent Language* (1959), em que explora a importância da linguagem não verbal e da linguagem corporal na interação entre culturas, na obra *The Hidden Dimension* (1966), onde é explorada a percepção de espaço e proximidade, ou na obra *Beyond Culture* (1976), em que são discutidas todas as questões relacionadas com a interação culturais, as dinâmicas de grupo, assim como a relação entre cultura, o indivíduo, e a sua personalidade.

Também Trompenaars e Hampden (1997), e Erin Meyer (2014), podem e devem ser usados como referências, pois facilitam a prática da IC com a aplicação das suas dimensões culturais, permitindo a subsequente adaptação, neste caso, da dinâmica da Gestão de Recursos Humanos nas organizações, mais precisamente, através do campo da gestão intercultural.

Para tal, Trompenaars e Hampden (1997), criaram um modelo composto por sete dimensões culturais (Universalismo versus Particularismo; Individualismo versus Coletivismo; Afetividade versus Neutralidade; Específico versus Difuso; Conquista versus Atribuição; Tempo Sequencial versus Tempo Sincrónico; o Controlo interno versus controlo externo), sendo em certos pontos semelhantes às dimensões analisadas por Hofstede (Hofstede G., 1991), como no individualismo e coletivismo e de Edward Hall (Hall E. T., 1976), na sua dimensão de comunicação de baixo e alto contexto, em que têm em comum os pontos referentes ao universalismo e particularismo.

O contributo acrescentado por Erin Meyer (2014), é também importante, pois é analisada na obra, qual é a influência das diferenças culturais que advém das interações que acontecem em empresas internacionais, assim como apresenta estratégias práticas para trabalhar de forma mais eficaz e precisa com as pessoas e a sua diversidade cultural. Este modelo para tratamento das interações interculturais, é composto por oito dimensões e definidas nos seguintes pontos:

- Comunicação (Baixo contexto vs. Alto contexto);
- Avaliação (*Feedback* negativo direto vs. *Feedback* negativo indireto);
- Persuasão (Conceitos em primeiro vs. Ideia prática e concreta como principal);
- Liderança (Igualdade vs. Hierarquia);
- Decisão (Decisão consensual vs. Decisão de Cima para baixo ou *top down*);
- Confiança (Baseada em tarefas ou atividades profissionais vs. Baseada na relação pessoal);
- Discordância (Confrontativa vs. Evita o confronto);
- Planeamento do tempo (Linear vs. Flexível) (Meyer, 2014, p. 20)

Em suma, comparando o trabalho de Hofstede (Hofstede G. , 1991) ao longo dos anos, e no qual irá ser explorado o seu modelo mais à frente, com o apresentado por Meyer (2014), podemos também reparar que há algumas semelhanças nas dimensões estudadas por ambos. No caso do primeiro autor, o mesmo foca-se no estudo dos valores que compõe uma cultura e como se diferenciam entre as mesmas, enquanto que o estudo de Mayer (2014), investiga como se dão os comportamentos gerados por esses mesmos valores culturais, sendo que no caso dos últimos, os mesmos são mais recentes, logo têm uma perspetiva mais atualizada sobre as diferentes culturas, assim como também a autora defende o relativismo cultural para a sua aplicação ao referir que:

A relatividade cultural é a chave para entender o impacto da cultura nas interações humanas. Se um executivo deseja construir e gerir equipas globais, que possam trabalhar juntas com sucesso,

ele precisa entender não apenas como as pessoas de sua própria cultura vivem as experiências com pessoas de várias culturas internacionais, mas também como essas culturas internacionais se percebem umas às outras. (Meyer, 2014, p. 23).

Em relação ao relativismo cultural, os autores Worthy, Lavigne e Romero (2022), referem que o mesmo promove a valorização das diferenças culturais, mas também pode ser problemático, na medida em que no seu extremo, poder não deixar espaço para críticas, mesmo que certas práticas culturais sejam consideradas prejudiciais, sendo que para os autores ao se considerar as tradições culturais que não são aceites por irem contra os direitos humanos, este comportamento pode ser paternalista, alternando o propósito do relativismo cultural ao permitir que seja usado como desculpa para evitar o debate e supor que pessoas de outras culturas não são maduras, nem responsáveis o suficiente para considerar as críticas externas, podendo também ser redutor para as mesmas.

No entanto, usar o relativismo cultural por si só, assim como os vários estudos interculturais pode não ser suficientes para transportar todo o conhecimento relacionado com as diferenças culturais e a gestão da diversidade para a prática de gestão de pessoas nas organizações, motivo pelo qual os autores da teoria de Inteligência Cultural, Ang e Earley (2003), referem que não existe um quadro teórico abrangente para ligar as numerosas construções de competência cultural, e da mesma forma, há pouco consenso sobre a sua operacionalização, sendo dentro deste contexto que o conceito de inteligência cultural foi formulado.

Este conceito, como irá ser observado, requer uma prática constante e reflete um conjunto geral de capacidades que são distintas e facilitam a eficácia em diversos ambientes interculturais, pois reconhece que se pode aprender a funcionar eficazmente numa cultura sem ser capaz de transferir esta aprendizagem para o funcionamento noutra cultura, pois como referido, temos que voltar a aprender quais as especificidades culturais implícitas numa nova cultura (Ang & Earley, 2003; Ang & Dyne, 2008; Ang, Dyne, & Rockstuhl, 2015; Soon, Rockstuhl, & Mei, 2015).

Com isto, é pretendido com esta nova teoria, que haja uma nova mudança no campo da investigação que vai além da compreensão das diferenças culturais, para também saber como se deve ultrapassar essas mesmas diferenças, que por vezes podem resultar em divergências, sendo que para tal o estudo da teoria foi pensada de forma a (i)

mostrar a importância das questões interculturais; (ii) serve como ferramenta para potencializar as competências culturais do gestor, como indivíduo e (iii) enriquece e incentiva outros tipos de estudos relacionados com as diferenças culturais e o desenvolvimento deste novo tipo de inteligência (Ang & Earley, 2003; Ang & Dyne, 2008; Ang, Dyne, & Rockstuhl, 2015; Soon, Rockstuhl, & Mei, 2015).

Sendo assim, Ang e Earley (2003), baseados na teoria dos múltiplos Loci¹ de Inteligência de Sternberg & Detterman (1986), referem que a inteligência cultural é um construto multidimensional que compreende quatro fatores, sendo eles a (i) a metacognição, ou capacidade mental para adquirir e compreender conhecimentos culturais; (ii) a cognição ou conhecimento sobre culturas e diferenças culturais; (iii) a motivação, ou a capacidade de dirigir e sustentar o esforço para funcionar em situações interculturais e (iv) o comportamento, ou a capacidade de flexibilidade comportamental em interações interculturais.

No capítulo que segue, irá ser apresentado em detalhe no que consiste cada uma destas dimensões, assim como as várias teorias, igualmente importantes e associadas à inteligência cultural, como à sua evolução ao longo do tempo.

1.2.2 – Evolução conceitual

No capítulo anterior, já foi explicada como surgiu a teoria da inteligência cultural, tendo como ponto de partida para a sua criação, a teoria dos múltiplos Loci de inteligência de Sternberg & Detterman (1986), no entanto, para a sua conceptualização, os autores, Ang e Earley (2003), identificam a definição sobre inteligência presente nos estudos de Schmidt e Hunter (2000), em que a mesma expõe que a “inteligência trata-se da capacidade de compreender e raciocinar corretamente com abstrações ou conceitos, como também é referente à capacidade de resolução de problemas” (2000, p. 3), para explicar que a inteligência cultural pode capacitar o indivíduo de uma nova ferramenta para lidar

¹ "loci" é o plural de "locus", que em genética se refere a um local específico onde se encontra o gene localizado num determinado cromossoma. No contexto da teoria dos Múltiplos Loci da Inteligência, "loci" refere-se aos diferentes genes que influenciam as habilidades cognitivas independentes que compõem a inteligência. Cada gene ou "locus" pode estar relacionado a uma ou mais habilidades cognitivas específicas, sendo que a expressão desses genes é influenciada por fatores genéticos e ambientais. Esta teoria, define que a inteligência não é vista com um traço único de um certo indivíduo, mas sim composta por um conjunto de habilidades diferentes e independentes entre si, que em conjunto determinam o grau de inteligência da pessoa, sendo que neste caso cada habilidade é composta por determinados conjuntos de genes localizados em diferentes partes do genoma humano que podem influenciar diferentes aspectos relacionados com a inteligência, como o raciocínio, a memória, a percepção e a criatividade.

com situações culturais já existentes, assim como para o estudo de novas culturas de forma eficaz e proficiente.

Na tentativa de tentar provar que a inteligência para além de fundamental para o mundo académico, possa ser passível de ser transportada para o quotidiano, surgem outros tipos de inteligências não académicas, como a inteligência social, a inteligência emocional e prática, e juntamente com este surgimento e a internacionalização do posto de trabalho alavancado pela globalização, é criada a teoria da inteligência cultural como uma forma de dotar o indivíduo de competências culturais que vão além da capacidade de socialização, de empatia e raciocínio para lidar com a diversidade cultural, uma vez que as normas sociais podem variar de cultura para cultura (Ang & Dyne, 2008; Ang, Dyne, & Tan, 2011, Ang, Dyne, & Rockstuhl, 2015).

Desta forma, baseados na teoria dos múltiplos Loci de inteligência de Sternberg & Detterman (1986), em que (i) a metacognição representa o controlo da capacidade cognitiva, ou seja, dos processos que os indivíduos usam para obter e compreender o conhecimento; (ii) a cognição, que consiste no conhecimento, adquirido pelo indivíduo, tornando-se parte do seu intelecto; (iii) a motivação, que representa um fator importante para fomentar a decisão, a resolução de problemas e a racionalidade nas questões ligadas com os problemas reais do quotidiano, sendo para tal necessário ter uma capacidade mental para direccionar e focar a energia numa determinada tarefa ou situação; (iv) e, por último, o comportamento ou inteligência comportamental, que consiste nas manifestações exteriores ou ações explícitas do indivíduo, como linguagem verbal e não verbal no momento de interação (Ang & Dyne, 2008; Ang, Dyne, & Tan, 2011; Ng, Dyne, & Ang, 2012; Ang, Dyne, & Rockstuhl, 2015; Soon, Rockstuhl, & Mei, 2015).

Seguindo estes passos, a metacognição relativa à inteligência cultural “refere-se ao nível de consciência cultural de um indivíduo durante as interações entre culturas ou relações interculturais” (Ang, Dyne, & Tan, 2011, p. 584). A metacognição na inteligência cultural é capaz de promover a reflexão sobre as pessoas e momentos compostos pelas diferentes especificidades culturais, como também desafia constantemente e de forma ativa a confiança “inflexível” sobre pensamentos e suposições culturalmente limitadas, o que *per si*, leva a que os indivíduos possam atualizar e adaptar as suas estratégias, com o objetivo de serem mais eficientes em contextos interculturais.

Neste caso, pessoas que tenham um grande nível de metacognição alusiva à inteligência cultural, conseguem desenvolver melhores estratégias cognitivas e adaptam as suas interações ao contexto em que estão inseridos, quer seja através do conhecimento obtido fruto do estudo dos valores culturais mais básicos, como relativamente ao entendimento de questões relacionadas com a economia, a sociedade ou a legislação da cultura em que estão inseridas. Estes fatores, levam a que estejam mais conscientes das preferências e normas culturais, como da forma em que variam de cultura para cultura, fazendo com que consigam refletir durante as interações, adaptando o seu conhecimento cultural durante o momento, como para interações futuras (Ang & Dyne, 2008; Ng, Dyne, & Ang, 2012).

A cognição alusiva à inteligência cultural “refere-se ao conhecimento das normas, das práticas e dos convencionalismos adquiridos através do estudo e da experiência pessoal com as diferentes culturas” (Ang & Dyne, 2008, p. 5).

Na inteligência cognitiva cultural, está incluído o conhecimento sobre as diferenças culturais, assim como quais são as componentes da cultura universal, sendo que neste caso:

Incluem inovações tecnológicas (por exemplo, ferramentas), métodos de obtenção de alimentos (por exemplo, caça, agricultura), atividade econômica (por exemplo, comércio), padrões de interação social, como também se referem a práticas alusivas à criação dos filhos, às crenças e comportamentos que relacionam os seres humanos com o universo (por exemplo, religião), preferências estéticas, padrões de comunicação (linguagem, gestos), baseadas em necessidades fundamentais (porque todos os seres humanos têm necessidades básicas semelhantes) (Ang & Dyne, 2008, p. 6).

Através do próprio nível de conhecimento sobre as culturas específicas com que se lida e do ambiente cultural das mesmas, assim como a pessoa que se percebe nesse mesmo meio, o fator cognitivo da inteligência cultural, consegue prever e ajudar a perceber uma determinada cultura e sociedade de forma a influenciar os pensamentos e comportamentos dos indivíduos, pois providencia uma melhor compreensão dos sistemas que talham e provocam os padrões de interações sociais nessas mesmas culturas, levando

por outro lado a que indivíduos com alto teor de cognição neste sentido, sintam-se mais direcionados e cada vez menos desorientados ao interagir com indivíduos de diferentes origens (Ang & Dyne, 2008).

De forma resumida, os sistemas desenvolvidos ao longo da história das sociedades e das respetivas culturas, foram desenhados de forma a responder às necessidades fisiológicas mais básicas, referindo-nos neste caso, aos vários sistemas económicos que são usados para produzir e distribuir de forma sistemática e padronizada os produtos, os serviços e bens comerciais, à codificação das práticas de acasalamento e criação dos descendentes, que originam o casamento e outros sistemas sociais. O mesmo sucede-se com os sistemas de educação, que permitem a aprendizagem e a passagem dos pressupostos culturais, ou seja, permitem a transmissão cultural, juntamente com os sistemas políticos e jurisdicionais, como de controlo social, que permitem a redução de anarquia e destruição, sendo este fator representado pelo grau de obediência às normas sociais. Para todos estes sistemas, de forma a facilitar a interação, foi desenvolvida de forma simétrica a língua e os diferentes modos de comunicação compostos pela linguagem verbal e não verbal, assim como as diferentes culturas e sociedades também foram desenvolvendo a sua crença pelo inexplicável e intangível, formando também processos de crenças sobrenaturais para explicar fenómenos até então inexplicáveis, como se pode encontrar nas várias práticas religiosas espalhadas pelo mundo (Ang & Dyne, 2008, p. 6).

Ao entender a importância da componente crítica alusiva à cognição, só assim, é possível então combinar as outras dimensões da inteligência cultural e sem esta ligação, a relevância desta teoria para as respostas reais e precisas que as lideranças procuram para resolver os problemas do dia a dia nas organizações inseridas em contextos mais abrangentes a nível internacional, podem-se tornar inadequadas e até mesmo prejudiciais para a dinâmica da equipa liderada. Deste modo, as normas e os valores das diferentes culturas, também influenciam as várias formas como assuntos relacionados com o tempo, a autoridade e os relacionamentos acontecem, sendo que ao entendermos, por exemplo, como um sistema familiar funciona numa determinada sociedade ou cultura, esse fator pode tornar-se crucial quando são delineadas as estratégias para ação, por parte do Departamento de Gestão de Pessoas (Ang & Dyne, 2008).

No que respeita à faceta motivacional da inteligência cultural, a mesma “reflete a capacidade individual para orientar e manter o esforço de forma contínua e funcional em situações interculturais” (Soon, Rockstuhl, & Mei, 2015, p. 433), tornando-se numa componente crítica e servindo como fonte de impulso para o funcionamento em ambientes culturais que até então eram novos.

Para tal, será preciso direcionar o foco e a magnitude da energia canalizada para uma determinada tarefa ao envolver dois elementos cruciais, consistindo os mesmos na expectativa de desempenhar com sucesso uma determinada tarefa e o valor associado à realização da mesma, o que leva a concluir que as pessoas que encontram em si uma elevada motivação alusiva à inteligência cultural, conseguem direcionar a sua atenção e energia para situações transculturais com base no seu interesse intrínseco e confiança na sua própria eficácia, no contexto de interação entre culturas (Ang & Dyne, 2008).

Segundo Liao e Thomas (2020), um pressuposto basilar do aspeto motivacional neste modelo, refere-se à inteligência cultural e ao modo como se reflete no conceito do eu ou do *self*, o que motiva a adaptação a novos ambientes culturais. Estes motivos associados ao *self* incluem a valorização, a eficácia e consistência (Erez & Earley, 1993) e são descritos da seguinte forma:

- Valorização do Self (valorização do “eu”): este processo, leva a que uma pessoa se sinta bem consigo mesmo e ao mesmo tempo fortalece a sua autoestima durante os momentos de interculturalidade, mesmo em situações mais adversas, como ameaças e falhas pessoais ou golpes na própria autoestima. Neste sentido, é desenvolvida uma preferência por visões sobre o “eu” que sejam mais positivas do que negativas, e este procedimento facilita a ligação da informação pré-existente com o conhecimento novo (Liao & Thomas, 2020);
- Eficácia do Self (ou autoeficácia): Trata-se da crença que a pessoa tem em si mesma para realizar determinadas tarefas. Neste caso, há uma tendência para evitar tarefas que possam exceder as capacidades e as perceções da nossa própria eficácia, sem que estas possam ser influenciadas por experiências passadas relacionadas com a conquista, como através da

observação do comportamento e dos resultados dos outros indivíduos, através da persuasão ou pela sua agitação. Deste modo, a autoeficácia é sugestionada como um fator influenciador da inteligência cultural, com base num pressuposto geral de detenção de confiança, obtida também através da fluidez do discurso social num ambiente cultural novo, como por exemplo, usando uma língua estrangeira (Liao & Thomas, 2020).

- **Consistência do Self (ou auto-consistência):** A auto-consistência diz respeito à importância do eu ou *self*, na estruturação dos pensamentos e ideias. A base desta teoria, refere que as pessoas utilizam medidas de autoajuda para manter a coerência das ideias, dentro de si mesmas. Erez e Earley (1993), referem que a auto-consistência leva à construção de memórias e percepções alinhadas com acontecimentos passados, fator este que serve como motivação para as pessoas se comportarem de forma consistente, consoante os seus valores e normas. Um forte motivo que leve à solidez e inflexibilidade durante este processo, reflete uma inaptidão de ajuste a novos contextos, como de agregação de novas ideias, sendo visto como uma característica negativa quando associada com a inteligência cultural (Liao & Thomas, 2020).

Um elemento final da faceta motivacional da inteligência cultural, refere-se à importância que o efeito dos valores pessoais e culturais têm na percepção e integração das características do ambiente social a que uma pessoa se insere ou pertence, de forma a orientá-las, sendo que neste caso para os autores Earley e Ang (2003), os valores relacionados com a simpatia, a equidade, o controlo próprio e o sentido de dever, são capazes de oferecer uma melhor perspetiva sobre os modelos culturais e facilitam o ajuste pessoal (Liao & Thomas, 2020).

Por último, no que é alusivo ao elemento comportamental da inteligência cultural, o mesmo trata-se da capacidade de demonstrar as ações verbais e não verbais apropriadas ao interagir com pessoas de diferentes culturas, sendo uma componente crítica, pois estes

comportamentos são as características mais salientes das interações sociais, quer seja no início, como na manutenção das mesmas presencialmente, uma vez que as pessoas não têm acesso aos pensamentos, sentimentos ou motivações latentes das outras pessoas. No entanto, através da perceção dessas ações verbais e não verbais, é possível que os observadores possam confiar no que veem e ouvem, como por exemplo, nas expressões vocais e faciais, assim como noutras expressões externas dos indivíduos no momento das interações (Ang & Dyne, 2008; Ng, Dyne, & Ang, 2012; Soon, Rockstuhl, & Mei, 2015).

Os repertórios comportamentais das culturas variam em três aspetos: a) no momento específico em que os comportamentos são realizados; b) nas regras de exibição que demonstram quando, e em que contexto, determinadas expressões não verbais são as mais necessárias, preferidas, permitidas ou proibidas; e c) nas interpretações ou significados atribuídos a certos comportamentos não verbais (Ang & Dyne, 2008).

Por isso, os indivíduos com alto teor comportamental podem ser avaliados mais positivamente em encontros interculturais, pois conseguem ter a capacidade para serem mais flexíveis nas ações verbais e não verbais, bem como na escolha adequada de palavras e frases ao comunicarem mensagens com um teor mais específico ou de natureza sensível, e embora seja impossível para qualquer pessoa dominar todas as etiquetas e costumes das diversas culturas, os indivíduos devem ir adaptando os comportamentos aos interagirem com as mesmas, levando a que a dimensão comportamental seja elementar para uma melhor interação cultural, assim como também a pode tornar mais produtiva (Ang & Dyne, 2008; Ng, Dyne, & Ang, 2012; Ang, Dyne, & Tan, 2011; Soon, Rockstuhl, & Mei, 2015).

Segundo os autores Ang, Dyne e Rockstuhl (2015), com o avançar de tempo a conceptualização inicial da inteligência cultural foi sendo aprimorada de duas formas diferentes, sendo a primeira referente ao refinamento das dimensões já presentes em que são adicionadas sub-dimensões a cada categoria referente à teoria multidimensional da inteligência cultural (Dyne, et al., 2012). Neste caso, a metacognição é composta pelo planeamento, pela consciência e verificação; a cognição engloba o conhecimento cultural geral e específico; a motivação distingue entre interesse intrínseco, o interesse extrínseco e autoeficácia necessária para os encontros interculturais; e por último, o comportamento inclui a flexibilidade na dinâmica existente entre comportamentos verbais, comportamentos não verbais e os atos de fala.

Em segundo lugar, os autores Rockstuhl, et al. (2010) também elaboraram uma base teórica para o cérebro culturalmente inteligente, ao propor regiões corticais distintas como mediadores neurológicos da dimensão metacognitiva, motivacional e comportamental. A interação entre as regiões cerebrais distadas pelo neocórtex e pelo cérebro medial-temporal medeia o CQ cognitivo. Além disso, a hipótese de ajuste neural sugere que um maior nível de inteligência cultural individual e geral, correlaciona-se com uma maior flexibilidade neurológica, que tem origem na procura pela resposta ao mais variado leque de exigências enfrentadas em ambientes interculturais e adversos (Ang, Dyne, & Rockstuhl, 2015).

Por último, a conceptualização da inteligência cultural baseia-se na teoria bioecologia do desenvolvimento intelectual de Bronfenbrenner & Ceci (1994), e posiciona a primeira como uma forma maleável de inteligência que pode desenvolver-se através da exposição a diferentes contextos culturais. Esta teoria, destaca o papel crucial da dimensão motivacional no desenvolvimento da inteligência cultural, sendo que esta não apenas fornece o controlo sobre a afetividade, a cognição e o comportamento necessários para guiar a realização de objetivos em ambientes interculturais, como também impulsiona a atualização para uma eventual melhoria do potencial de inteligência cultural (Ang, Dyne, & Rockstuhl, 2015).

O desenvolvimento histórico das definições e conceptualizações alusivos à inteligência cultural estão presentes no seguinte quadro:

Tabela 1 - Definições de Inteligência Cultural, Elementos Constituintes e os seus Resultados e Aplicações

Autores	Definições de Inteligência Cultural	Elementos constituintes	Resultados/Aplicações
Earley, 2002) e (Ang & Earley, 2003	"... a capacidade de uma pessoa adaptar-se efetivamente a novos contextos culturais".	Cognição (incluindo metacognição); Motivação e comportamento.	Sucesso na atribuição global; Atribuições de diversidade e métodos de treino.
(Thomas & Inkson, 2003)	"envolve compreensão, abordagem consciente e habilidades adaptativas para interações interculturais eficazes".	Conhecimento; Atenção plena; Comportamento e habilidades.	Tomada de decisão a nível intercultural; Comunicação intercultural; Liderança intercultural; Equipes multiculturais e carreiras internacionais.

(Mosakowski & Earley, 2004)	'... uma habilidade aparentemente natural de interpretar os gestos desconhecidos e ambíguos de alguém da mesma forma que os compatriotas e colegas dessa pessoa fariam, até mesmo para espelhá-los”.	Cognitivo; Físico e Emocional/motivacional.	Comportamento mais adequado em novas culturas
(Earley & Peterson, 2004)	"... reflete a capacidade de uma pessoa reunir, interpretar e agir de acordo com estes sinais radicalmente diferentes, para funcionar eficazmente em todos os contextos culturais ou numa situação multicultural”.	Metacognitivo/Cognitivo (por exemplo, estratégias de aprendizagem e de sentido cultural); Motivação (por exemplo, empatia cultural e autoeficácia) Comportamento (por exemplo, comportamento aceitável em cultura e mímica) ...	Formação Intercultural e Equipas multinacionais
(Earley, Ang, & Tan, 2006)	"... a capacidade de uma pessoa para se adaptar com sucesso a novos contextos culturais, isto é, a contextos desconhecidos atribuíveis ao contexto cultural”.	Pensamento estratégico cultural Motivação e Comportamento	Diversidade de tarefas; Tarefas de trabalho globais; Equipas globais e Liderança global.
(Thomas, 2006)	"... a capacidade de interagir eficazmente com pessoas que são culturalmente diferentes”.	Conhecimento; Cautela e Comportamento.	Desenvolvimento e Avaliação.
(Ang, et al., 2007)	"... a capacidade de um indivíduo para funcionar e gerir eficazmente em contextos culturalmente diversos”.	Cognição; Metacognição; Motivação e Comportamento.	Julgamento cultural e tomada de decisões; Adaptação cultural e performance.
(Thomas, et al., 2008)	"... um sistema de interação de conhecimentos e competências, ligado por metacognições culturais, que permite às pessoas adaptarem-se, selecionarem e moldarem os aspetos culturais do seu ambiente”.	Conhecimentos culturais; Competências transculturais e metacognição cultural.	Interações interculturais eficazes (ajustamento pessoal, desenvolvimento de relações interpessoais, desempenho de tarefas).
(Livermore, 2010; 2011)	“a inteligência cultural é definida como a capacidade de entender e interagir efetivamente com pessoas de diferentes culturas” (2011, p. 3)	Guia de QC; Conhecimento de QC; Estratégia para QC e QC Comportamental.	Melhor desempenho; Melhor tomada de decisões e Maior flexibilidade; Maior capacidade de expansão internacional; Empregador de eleição; Prevenção do esgotamento ou <i>burnout</i> e criação de satisfação pessoal e desenvolver o CQ em equipas.

(Dyne, et al., 2012)	“O CQ é a capacidade de um indivíduo detetar, assimilar, raciocinar e agir com base em sugestões culturais de forma apropriada, em situações caracterizadas pela diversidade cultural” (Dyne, et al., 2012, p. 297).	Sub-dimensões da Metacognição (Planeamento, Consciencialização e Verificação); da Cognição (conhecimento de cultural geral e conhecimento específico contextual); da motivação (Interesse intrínseco, interesse extrínseco, autoeficácia para ajuste nos encontros interculturais) e Sub-dimensões do Comportamento (comportamentos verbais, comportamentos não verbais e atos de fala).	Delimita Sub-dimensões para cada um dos quatro fatores primários do CQ; É criada a Escala da Inteligência Cultural Expandida (<i>a E-CQS</i>) que avalia as onze Sub-dimensões e são facilitados os passos de ação mais focalizados e refinados para planos de desenvolvimento pessoal destinados a melhorar a inteligência cultural.
(Middleton, 2014)	“A Inteligência Cultural é mais do que transpor fronteiras nacionais e desenvolver a sua capacidade de operar globalmente, é atravessar todo o tipo de fronteiras culturais, aprender a operar eficazmente em ambientes desconhecidos e encontrar uma forma de derrubar barreiras que podem não ser de todo geográficas” (Middleton, 2014 , p. 18)	Core ou núcleo - é composto por habilidades e valores fundamentais que são essenciais para qualquer líder ou profissional, independentemente do país ou cultura em que atua. Essas habilidades e valores incluem, por exemplo, a capacidade de se comunicar claramente, de tomar decisões, de trabalhar em equipe, de liderar pelo exemplo, de ser ético e de ter empatia; Flex - é a capacidade de adaptar essas habilidades e valores fundamentais a diferentes contextos culturais e profissionais. Isso significa ser capaz de entender e se adaptar aos diferentes estilos de comunicação, às normas culturais, às expectativas profissionais e às formas de tomada de decisão em diferentes países e culturas.	-Desenvolvimento de líderes e profissionais com a capacidade de trabalhar efetivamente em um ambiente globalizado e diverso, enquanto mantém sua identidade e valores fundamentais; - Promoção da compreensão, a colaboração e a construção de pontes entre diferentes culturas e sociedade.

Nota. Adaptado de Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J.-L., ... Lazarova, M. B. (2008). Cultural Intelligence: Domain and assessments. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 8 (2), 123-143.
<https://doi.org/10.1177/1470595808091787>

1.3 – A importância do clima organizacional: Avanços e recuos

Quando falamos em cultura e clima organizacionais, estamos a referir-nos a dois construtos com definições e significados diferentes, mas que, no entanto, complementam-se de forma a ajudar a entender os investigadores na áreas dos Recursos Humanos ou do Comportamento Organizacional (e muito mais), das diferentes formas sobre como as pessoas se sentem, em geral, no seu ambiente de trabalho, sendo que isto acontece através da percepção e do significado atribuídos pelas mesmas às organizações, através da forma como compreendem e experimentam a sua relação com os seus locais de trabalho (Schneider & Barbera, 2014).

Para este ponto, é importante fazer uma distinção breve e clara sobre no que consiste o clima e a cultura organizacional, assim como o clima psicológico, pois ajudará a entender ao leitor durante o desenrolar deste capítulo, sobre qual o papel que cada um terá no dia a dia das organizações, e das pessoas que trabalham no seu meio.

Em relação à cultura organizacional, a mesma é composta por um padrão de suposições básicas compartilhadas que foi compreendida por um grupo de pessoas enquanto resolvia determinadas questões relacionadas com a adaptação externa e a integração interna, que de início funcionou bem o suficiente para considerarem certos pressupostos como válidos e portanto, foram ensinados e transportados aos novos membros como a maneira correta de compreenderem, raciocinarem e sentirem em relação a essas mesmas questões, o que por outras palavras, trata-se da passagem de pressuposições básicas, de valores e crenças subjacentes às suas experiências no trabalho, que lhes são transmitidas por meio de mitos e histórias que ouvem, em específico durante as suas experiências de socialização num novo ambiente de trabalho (Schein, 2004).

Para os autores Schneider, Ehrhart e Macey (2012, p. 381), o clima organizacional refere-se ao surgimento de processos sociais de informação nas organizações que as pessoas associam às políticas e práticas, assim como aos procedimentos e comportamentos que são esperados, apoiados e recompensados, no seio das mesmas.

Neste sentido, Schein (2004), caracteriza o clima como sendo composto pelos artefactos que providenciam as evidências comportamentais para uma determinada cultura num certo contexto, sendo que esses mesmos comportamentos formam as bases

para as conclusões dos colaboradores sobre as crenças e valores que compõe a organização a que pertencem, considerando que nesta situação o clima serve como ponto de ligação entre as ações do líder e a cultura organizacional (Schein, 2004). Neste caso, também os autores Ostroff, Kinicki, & Tamkins (2003), dão força a esta visão de Schein, ao referir que o “conjunto de práticas, políticas e procedimentos reais nas organizações são o mecanismo de ligação entre cultura e clima” (p. 576) e não pertencem, de forma separada à cultura ou clima organizacional.

Quanto ao clima psicológico, o mesmo é definido e composto pelas diferenças individuais nas perceções dos ambientes de trabalho e o significado que essas perceções representam (Burke, Borucki, & Kaufman, 2002), e “com o tempo, as perceções dos indivíduos sobre a organização podem formar um consenso por meio de um processo pelo qual indivíduos semelhantes são expostos a ambientes semelhantes, socializam de maneira semelhante e discutem a suas perceções com os outros” (Day, Griffin, & Louw, 2014, p. 108), formando assim o clima organizacional, que é composto pelo conjunto de todos esses pressupostos individuais que são compartilhados.

Na obra de Schneider e Barbera (2014), os autores referem que houveram poucas tentativas para integrar de forma útil o pensamento sobre clima e cultura na academia, uma vez que a investigação sobre o clima não costuma levar em consideração a história, os rituais e processos de socialização das organizações estudadas, enquanto que a pesquisa de cultura, muitas vezes, não tem em conta consequências específicas para as organizações, como também não consegue colocar em ação, da forma mais adequada, a força que a cultura tem, tal como não diferencia entre políticas, comportamentos, pressupostos e valores básicos.

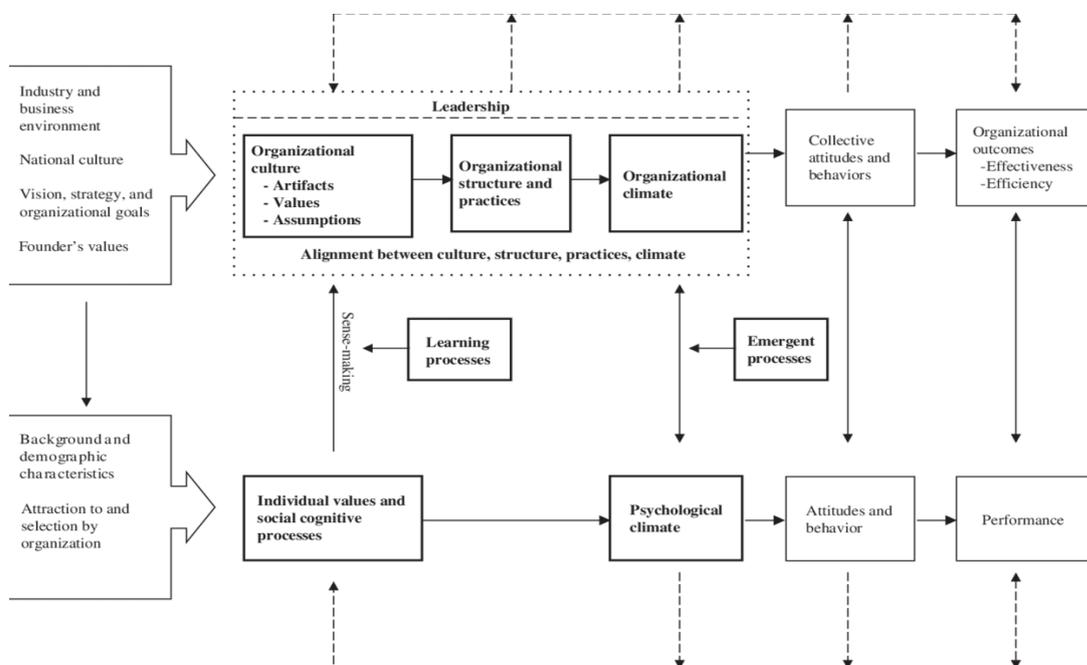
Também os autores Schneider, Ehrhart e Macey (2012), apontam que as organizações possuem múltiplos climas em simultâneo, e este fator advém dos processos que são adotados, assim como das suas pretensões quanto aos resultados estratégicos, mas, no entanto, há ainda pouco estudo e teoria sobre este tema, sendo que para este efeito, as pesquisas sobre os contributos complementares e interativos desses múltiplos climas seriam úteis, especialmente quando incluem diferentes focos para o clima.

Em relação ao último ponto, Schneider e Barbera (2014), referem-se à ideia de que o facto de as organizações terem apenas um clima ou cultura é fundamentalmente falsa, pois na realidade, há múltiplos climas e culturas a coexistirem nas organizações e

isso inclui climas com fatores estruturais relacionados com a ética, a justiça, o comportamento produtivo e contraprodutivo, de sustentabilidade, de stress, de envolvimento e bem-estar dos funcionários, bem como focos estratégicos relacionados com a segurança, os serviços ou até a inovação e qualidade, o que mesmo sendo isto factual, também é importante para as organizações.

Os autores Ostroff, Kinicki e Tamkins (2003), conceberam um modelo para reconhecer as relações mais relevantes para integrar a cultura e o clima em diferentes níveis de análise, conforme ilustrado na figura 1.

Figura 1 Modelo multinível de cultura e clima organizacional



Nota. Modelo de funcionamento dos processos associados à cultura e clima de Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). *Organizational Culture and Climate*. Em W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski, *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp.565-593). DOI: 10.4135/9781483307961 Copyright © 2003 by John Wiley & Sons, Inc.

Na explicação sobre como funciona este modelo, os autores Ostroff, Kinicki e Tamkins (2003), afirmam que a cultura organizacional é influenciada por vários fatores, incluindo a indústria, o ambiente, a cultura nacional e a visão da organização, mas no entanto, a relação entre a cultura nacional e a cultura organizacional pode ser mais complexa do que se pensa, sendo ainda necessário uma pesquisa mais aprofundada e

concisa para entender como a cultura nacional e a cultura organizacional interagem entre si e influenciam as práticas organizacionais.

Também a cultura organizacional é representada pelos pressupostos que são partilhados pelos colaboradores e desenvolve-se a partir do processo de interpretação individual dos mesmos, influenciando assim as práticas, as políticas e rotinas da organização, servindo como mote para criar o contexto que vai ser entendido como o clima organizacional por parte dos colaboradores. Neste caso, as práticas ajustam as perceções, as atitudes, as respostas e os comportamentos dos colaboradores, enquanto os valores culturais influem os gestores a adotar atitudes que moldam o clima, que por sua vez, tem impacto nos resultados organizacionais, como por exemplo, no desempenho financeiro e produtividade (Ostroff, Kinicki, & Tamkins, 2003).

As características individuais das pessoas e o processo de adesão à organização afetam os valores e os processos cognitivos e sociais das mesmas, influenciando o clima psicológico e levando a que através das perceções de clima partilhados entre os funcionários, emergja um clima organizacional, sendo este precedido de práticas fortes que criam homogeneidade de atributos entre os funcionários, e uma interação social coesa, sempre com uma participação firme, por parte da liderança. Quando o processo emergente é débil, há perceções idiossincráticas que diminuem a correspondência com o desempenho organizacional. Sendo assim, os construtos individuais são influenciados pelos construtos organizacionais existentes, e vice-versa e além disso, também têm um papel na criação de variáveis contextuais, levando a que em síntese, haja uma relação recíproca entre os níveis individual e organizacional, como representado na Figura 1 (Ostroff, Kinicki, & Tamkins, 2003).

Os autores Ostroff, Kinicki e Tamkins (2003), definem as práticas, as políticas, os procedimentos e as rotinas desempenhados nas organizações como o elo de junção entre a cultura e o clima organizacional, sendo que neste sentido é preciso que haja harmonia entre a cultura e as práticas a si associadas, sendo que este ponto é essencial para a melhoria da funcionalidade e eficácia na empresa. No entanto, só a eficácia não é suficiente, pois os membros da organização devem compreender as práticas de forma sólida, consoante os valores e objetivos estratégicos da estrutura e consequentemente das chefias, servindo para o efeito, as perceções de clima, pois fornecem a direção e orientação aos funcionários sobre onde devem concentrar as suas capacidades, as atitudes

e comportamentos na procura por atingir os objetivos propostos e neste caso, as diferentes configurações de atributos organizacionais são relevantes para os diferentes critérios de desempenho e eficácia, portanto, diferentes culturas devem resultar na adoção de diferentes conjuntos de práticas e perceções fruto do clima organizacional, dependendo das características contextuais e objetivos estratégicos da empresa.

No contexto intercultural, a liderança e os recursos humanos desempenham um papel crucial no desenvolvimento das perceções de clima e cultura, uma vez que a liderança eficaz requer capacidades como a adaptação, a compreensão de várias culturas e a aptidão de gerência diferenciada para lidar com o capital humano, cada vez mais diversificado e distribuído globalmente. Mesmo com a tecnologia existente, ainda é fundamental a interação humana para superar as barreiras culturais e para os líderes em empresas globais, é importante trabalhar efetivamente em diferentes culturas e geografias e a capacidade de conseguirem ajustar, de adaptar, assim como de aprovisionar nuances conforme o essencial para poderem influenciar, motivar e capacitar as pessoas que lideram, sendo estes pontos cruciais para o meio em que atuam (Lundby, Moriarty, & Lee, 2014).

Para os líderes e gestores de recursos humanos compreenderem o seu talento e de forma a geri-lo eficazmente num contexto globalizado, é decisivo que detenham três componentes para uma melhor praticidade das medidas a adotar, que passam pelo entendimento da cultura nacional vigente, a gestão das preferências dos colaboradores que lideram no local de trabalho, assim como as oportunidades e progressão de carreira, sendo que a segurança no emprego, a estabilidade, os benefícios e o respeito, também são importantes, a par que detenham ciente quais os fatores que mantém os funcionários constantemente empenhados. Para tal, é importante terem em consideração que a cultura nacional tem uma grande preponderância no comportamento individual e pode facilitar ou dificultar o funcionamento do local de trabalho e leva, conseqüentemente, a compreender as preferências dos funcionários quanto à sua relação com o emprego, pois este método é importante para atrair e reter o talento certo e, naturalmente, os líderes e gestores conseguem entender o que incita o talento, já que isso varia e é importante para envolver os funcionários e impulsionar os resultados referentes ao negócio (Lundby, Moriarty, & Lee, 2014).

De forma a poder operar sobre as melhores condições, assim como de aprovisionar os seus colaboradores das mesmas, é necessário também os líderes entenderem a complexidade das camadas que atuam nas organizações no que concerne à sua própria estrutura e às regiões em que operam, incluindo também a sua cultura organizacional, a cultura nacional, os marcos históricos e condições económicas dos países em que estão inseridas, de forma a entenderem como essas camadas interagem entre si. No entanto, entender só isto não é suficiente, pois é fundamental para o líder abarcar uma constelação de atributos pessoais e experiências práticas que predispõem e os preparam para o sucesso num contexto global, dentro dos quais as qualidades compostos pelos traços de personalidade e as suas particularidades, incluindo a agilidade cultural e uma mentalidade global, que ao atuarem de forma integrada são basilares nos momentos de interação com equipas de várias culturas e nacionalidades diferentes (Lundby, Moriarty, & Lee, 2014).

1.4 – Outras teorias associadas à Inteligência Cultural

1.4.1 – Inteligência Social

Segundo os autores Elenkov & Pimentel (2008), a inteligência social foi inicialmente estudada para entender como as pessoas fazem julgamentos sobre si mesmas e sobre os outros, sendo originalmente vista como a capacidade cognitiva de entender os outros e conviver com eles, evoluindo a definição ao longo do tempo para uma noção mais ampla que inclui uma componente comportamental adaptativa.

O desenvolvimento da Inteligência Social surge no séc. XX com os estudos de Thorndike (1920), em que o mesmo divide a inteligência em três facetas relacionadas à capacidade de compreender e criar ideias (inteligência abstrata), aos objetos concretos (inteligência mecânica) e pessoas (inteligência social), ao mesmo tempo define a inteligência social como “a capacidade para compreender homens e mulheres, rapazes e raparigas, ao agir sabiamente nas relações humanas” (p. 228).

Mais tarde, a inteligência social foi expandida para uma definição que implicava a capacidade de entender e lidar com os sentimentos, com os pensamentos e comportamentos de si mesmo e dos outros em situações interpessoais. Marlowe (1986),

dividiu o conceito da Inteligência Social em cinco âmbitos distintos: a motivação, a autoeficácia no contexto social, as competências sociais, o desempenho e traços que quando relacionados à competência social são organizados conceitualmente em padrões de natureza cognitiva, afetiva e comportamental. Essas áreas enfatizam a importância da motivação, a expectativa referente ao sucesso da interação, as capacidades de comunicação e de alcançar as metas pessoais, assim como as características cognitivas, afetivas e comportamentais inerentes à inteligência social (Marlowe, 1986 citado por Elenkov & Pimentel, 2008).

Para as autoras, Rodrigues e Machado (2019), havia uma dificuldade em distinguir a inteligência social da inteligência cognitiva, o que por si só levava a crer que a capacidade socio emocional não era complementada por outro tipo de inteligências até ao contributo de Gardner (1993), com a teoria das Múltiplas Inteligências, em concreto quando faz referência à inteligência interpessoal e intrapessoal, em que a primeira é relativa à capacidade de um indivíduo reconhecer as intenções, os sentimentos, as motivações e desejos de outras pessoas e a segunda inclui a capacidade de o indivíduo se conhecer a si mesmo e aos seus próprios sentimentos, medos, motivações e desejos.

Segundo Rodrigues e Machado (2019), estes dois tipos de inteligência têm relação com o autoconhecimento, a empatia e a gestão de relacionamentos relativos à inteligência emocional, e também os autores Elenkov & Pimentel (2008), denotam uma relação entre inteligência social e emocional ao referir que a ótica da psicologia social sobre a Inteligência Social, relaciona a autoconsciência e a consciência do outro da Inteligência Emocional, à capacidade social. Neste caso, a autoestima é vista como intermediária da estruturação das perceções do outro e da assimilação das suas experiências sociais, levando a que quando os indivíduos se sentem aceites pelos outros, a sua autoestima torna-se mais apurada e sua autoconsciência mais coerente. Em resumo, para contribuir para uma mudança social mais ampla, é necessário ter um grau fundamental de Inteligência Emocional, mas também comportamentos socialmente inteligentes que imutem positivamente o ambiente social dentro da organização, sendo que quando essas mudanças são percebidas como positivas pelos outros, podem melhorar juntamente a Inteligência Emocional e a Inteligência Social do atuante e serve como exemplo para as outras pessoas que o rodeiam.

1.4.2 – Inteligência Emocional

Na ótica de Rodrigues e Machado (2019) a inteligência emocional é um construto recente e controverso, mas advém de uma ideia antiga, alusiva a Aristóteles sobre como as emoções e a razão estão interligadas, pois as “paixões eram os agentes motivadores dos comportamentos humanos” (p. 151). Ideia essa, mais tarde também foi analisada por Spinoza, no séc. XVII, em que o mesmo alegava que a mensuração do conhecimento estava alicerçada na emoção e no intelecto, sendo na sua estrutura, composta por três categorias: a cognição emocional, a cognição intelectual e a intuição.

Também Carl Jung (1921 citado por Mayer, Salovey, Caruso, & Cherkasskiy, 2011), acreditava que algumas pessoas usavam a sua capacidade emocional para entender o mundo, ao pensar com os seus corações. Já Steiner (1984 citado por Mayer, Salovey, Caruso, & Cherkasskiy, 2011), anos mais tarde, propôs a ideia de instrução emocional, rebatendo que uma maior consciência emocional poderia significar um maior bem-estar pessoal.

Com o avanço dos estudos da inteligência social, em que o foco começou a ser mais dedicado à compreensão do objetivo do comportamento interpessoal e ao papel que o mesmo tinha na capacidade de adaptação do indivíduo, os autores Mayer & Salovey (1997 citado por Mayer J. D., Salovey, Caruso, & Cherkasskiy, 2011), referem-se à inteligência emocional como a capacidade que uma pessoa tem de reconhecer, de apreender, de conferir e lidar com suas próprias emoções, bem como com as emoções dos outros, de maneira precisa e adequada, sendo abrangida pela capacidade de perceber e expressar sentimentos, integrando-os no pensamento próprio, de forma a auxiliar na sua tomada de decisão, pois através de uma grande aptidão para gerir e controlar as emoções, tanto as próprias como as que os outros nos impingem, é possível promover relações mais saudáveis e positivas no local de trabalho.

Segundo Elenkov & Pimentel (2008), foram vários os estudos que analisaram os testes de inteligência emocional (sendo os mais populares o MSCEIT e EQ), sugerindo que cada um mede uma faceta distinta da inteligência emocional, devido às diferentes dimensões presentes em cada estrutura, bem como à metodologia utilizada, sendo uma alternativa aos testes mais utilizados como os Myers-Briggs, que são baseados em

medidas de auto relato e análise de expressões faciais, sendo considerados pouco confiáveis e ocasionalmente inválidos.

Nas organizações, foram vários estudos que indicam que a inteligência emocional é importante para o sucesso na carreira, na liderança e desempenho organizacional (Goleman, 1995, Mayer e Salovey, 1995, Sosik e Megerian, 1999, Bar-On e Parker, 2000 citados por Elenkov & Pimentel 2008). Um estudo de Shipper, Kincaid, Rotondo e Hoffman (2003 citado Elenkov & Pimentel 2008), mostrou que a autoconsciência sobre os seus pontos fortes e fracos dos gestores contribuiu para uma otimização efetiva das capacidades dos funcionários e teve um impacto positivo nas interações sociais dos mesmos e na motivação.

No entanto, a inteligência emocional tem sido questionada como um construto sólido e alguns investigadores criticam a falta de transparência e validação independente do mesmo, sendo que também não está claro se a inteligência emocional é responsável pelo sucesso organizacional e além disso, a liderança tem que incluir principalmente o conhecimento da situação, *in loco*, pois o pensamento racional e adaptativo em relação a determinados tipos eventos interpessoais já passados, ou organizacionais e contextuais, podem ser indicadores igualmente importantes que servem para moldar os comportamentos e as atitudes das lideranças, tornando-as mais eficazes, passando neste caso a capacidade de aprendizagem contínua, a ser mais importante para ditar a eficiência da gestão em dinâmicas que possam incluir a gestão de mudança.

1.4.3 – Inteligência Prática

Na obra de Sternberg (2005), sobre a inteligência bem-sucedida, é dada a alusão à capacidade de alcançar os objetivos na vida, considerando a realidade sociocultural em que o indivíduo está inserido, capitalizando as forças e corrigindo ou compensando as fraquezas, para adaptar, moldar e selecionar ambientes, sendo isso possível através da combinação de capacidades analíticas, férteis e práticas (Sternberg R. J., 2005, p. 189).

Neste caso, a capacidade adaptação confere-se quando a pessoa consegue-se ajustar efetivamente ao ambiente em que está, ao mesmo tempo que ocorre uma moldagem quando a pessoa consegue transformar a sua envolvência para se adequar a si

mesma, e por último a seleção advém quando a pessoa opta por indagar sobre um ambiente mais adequado às suas necessidades, habilidades e desejos, sendo que cada indivíduo tem uma concertação única referente a essas competências, colocando-as em ação com diferentes níveis de eficácia (Sternberg R. J., 2005, p. 193).

1.4.4 – Os Cinco Traços de Personalidade

A teoria dos Cinco Traços de Personalidade descreve cinco categorias básicas da personalidade humana: a abertura à experiência, a consciência, a extroversão, o neuroticismo e a amabilidade. Esses traços são considerados universais e são empregues em diversas áreas, de forma a auxiliar no entendimento da personalidade e na previsão do comportamento humano (McCrae & Costa, 1987).

- O neuroticismo refere-se a quanto um indivíduo experiência emoções negativas e como se deixa influenciar pelas mesmas, sendo que pessoas com elevada depressão, ansiedade ou autoconsciência são consideradas altamente neuróticas;
- A extroversão é uma particularidade relacionada com o facto de a pessoa ter uma personalidade afetuosa e empolgada no momento das interações sociais, estando o indivíduo também classificado como assertivo e constantemente na indagação pelas sensações em geral;
- A alta abertura à experiência é benéfica, no sentido em que incita a curiosidade e o interesse na diversidade de ideias, de valores, de formas de pensar e de comportamentos;
- Na parte da amabilidade, as pessoas consideradas como muito agradáveis ou amáveis são mais suscetíveis a darem-se melhor com os outros nas interações sociais e nos grupos onde pertencem, pois são entendidas como mais confiáveis, modestas e generosas quer seja por onde se movem, como no que se refere ao seu tempo e recursos;
- Por fim, a autoconsciência, refere-se à particularidade relacionada com a disciplina, a organização e a preponderância para fazer o que é certo (McCrae & Costa, 1987).

Descobriu-se que algumas das cinco grandes características são melhores preditores de sucesso do que outras, por exemplo, um estudo averiguou que indivíduos com alto grau de autoconsciência são mais propícios a terem melhor sucesso ao longo das suas carreiras, enquanto as pessoas com alto neuroticismo podem não ser tão bem-sucedidas em determinadas áreas que possam envolver mais stresse (Judge et al., 1999). Da mesma forma, os psicólogos organizacionais aprenderam muito sobre como os estilos de liderança estão relacionados com estas cinco grandes características da personalidade e no estudo de Shahzad, Raja, e Hashmi, (2021), os investigadores concluem que as pessoas reconheceram os seus supervisores como líderes "autênticos", pois identificaram nos mesmos altos níveis de extroversão, de amabilidade, de autoconsciência e de abertura à experiência, mas no entanto, as chefias classificadas como mais neuróticas foram notadas como menos autênticas (Shahzad, Raja, & Hashmi, 2021).

A investigação neste campo, também insinua que as pessoas de culturas diversas podem geralmente ser descritas em termos dessas cinco características, embora seja difícil ter certeza de que essas mesmas pessoas partilhem do mesmo entendimento sobre a importância e o significado de cada um dos traços (Gustavo et al., 2014).

1.4.5 – Relações entre inteligência emocional, inteligência social e traços de personalidade com a inteligência cultural

Como já foi verificado neste estudo, tanto a inteligência emocional como a prática, não conseguem de forma isolada auxiliar o indivíduo em contextos culturalmente diferentes, pois a primeira é focada unicamente na gestão das emoções pessoais enquanto que a que segue, é centrada na capacidade para aprender, sendo aqui que o QC, ou quociente Cultural se distingue, pois evidencia um aglomerado de capacidades que são importantes para as situações que normalmente são caracterizadas pela diversidade cultural, sem ter que se concentrar de forma específica, numa só cultura (Ang, Dyne, & Tan, 2011).

Deste modo, a inteligência cultural é uma forma de inteligência interpessoal que considera explicitamente o contexto entre culturas e partilha certa identidade com a social e emocional, no sentido em que inclui também as capacidades para compreender e dirigir outras pessoas, bem como lidar com as suas emoções, mas no entanto, segundo Ang,

Dyne e Rockstuhl (2015), um indivíduo que tenha um alto nível de inteligência emocional ou social, não quer dizer que tenha também um teor necessariamente elevado na IC, pois entender as outras pessoas através das lentes culturais, requer uma leitura clara dos diferentes comportamentos - explícitos e implícitos - das pessoas durante a interação.

Para Elenkov e Pimentel (2008), a Inteligência Social e o CQ, divergem nas suas bases motivacionais, sendo que a primeira é menos afetada no que toca à motivação do que o CQ, pois os comportamentos socialmente inteligentes são respostas às necessidades sociais imediatas, enquanto que a urgência em exibir comportamentos culturalmente inteligentes, é normalmente mais atípica, portanto, os indivíduos que detêm o mesmo conhecimento das normas culturais, podem apresentar diferentes tipos de comportamento, fruto da sua motivação variável.

Também a cultura, segundo Elenkov & Pimentel (2008), pode moldar as nossas perceções e comportamentos originados através do intelecto social, mas a aptidão individual, assim como a inteligência emocional também podem afetar as diferentes manifestações da IS, independentemente das características culturais em causa no momento.

No caso dos traços de personalidade, os mesmos podem ter uma relação com a inteligência cultural, já que eles influem nas escolhas de determinados comportamentos e experiências, que, por sua vez, podem afetar o desenvolvimento do quociente cultural. A abertura à experiência é o traço de personalidade com uma relação mais consistente com as quatro dimensões da inteligência cultural, sendo que a par deste fator, outros traços de personalidade, como a extroversão, a autoconsciência, ou outros mais específicos como a tolerância e a curiosidade, foram também apontados como importantes preditores da inteligência cultural. Todos estes fatores, permitem aos gestores de recursos humanos, identificar e desenvolver melhor os talentos sobre a alçada desta teoria, para providir as organizações de um diversificado leque de métodos para a adaptação efetiva em situações interculturais (Ang, Dyne, & Tan, 2011; Ang, Dyne, & Rockstuhl, 2015).

1.5 – O contributo de Hofstede: Uma panorâmica

1.5.1– O início dos estudos sobre as dimensões culturais de Hofstede:

Os estudos de Hofstede sobre as dimensões culturais, remontam às investigações feitas pelo sociólogo Alex Inkeles e pelo psicólogo Daniel Levinson (1954 citado por Hofstede, 2011), em que examinaram a cultura ao nível das nações e sintetizaram toda a informação disponível sobre o que era o "caráter nacional", sendo o mesmo um tipo de personalidade modal inserida no contexto da sociedade nacional.

Desta forma, foi reconhecido um padrão com três questões analíticas: (i) a relação com a autoridade, (ii) a conceção de si mesmo – *self* - (incluindo conceitos de masculinidade e feminilidade) e (iii) dilemas ou conflitos primários, assim como formas de os gerir (incluindo o domínio sobre a agressão e expressão versus interdição do afeto) (Hofstede G., 2011).

Duas décadas depois, nos anos 70 com os dados da multinacional IBM, assim como com questionários aos funcionários da empresa em subsidiárias locais, Greet Hofstede, usou a informação obtida referente aos valores das pessoas em mais de cinquenta países, com o objetivo de identificar desvios nos sistemas de valores nacionais, reconhecendo de início uma divergência, sendo para o efeito identificada uma necessidade de mudança no foco do estudo, e ao serem usadas as correlações entre as médias de pontuação das questões da pesquisa a nível dos países, foi possível evoluir nas investigações (Hofstede G. , 2011).

Mais tarde, estimulado pelas respostas das correlações a nível nacional, Hofstede modificou a matriz da pesquisa, e para tal as variáveis deixaram de ser indicadoras do país como um todo, passando as médias e percentagens reunidas individualmente a ser mais significativas. Ao efetuar uma análise aos fatores através uma matriz que continha 32 perguntas sobre os mais variados valores em 40 países, os resultados expuseram uma desigualdade comparativamente ao nível individual, expondo assim os dilemas mais comuns enfrentados pelos funcionários da IBM nas diferentes sociedades por onde estavam distribuídos, estando estes problemas relacionados com (i) a dependência em relação aos superiores, (ii) a necessidade de regras e previsibilidade, (iii) o equilíbrio entre

metas individuais e dependência em relação à empresa, (iv) assim como o harmonia entre os valores inerentes ao ego (como a necessidade de dinheiro e carreiras) e os valores sociais (como colaboração e uma boa qualidade de vida), (Hofstede G. , 2011).

Desta forma, os resultados obtidos por Hofstede convergiram com os estudos de Alex Inkeles e Daniel Levinson (1954, citado por Hofstede, 2011), ao relacionar a dependência em relação aos superiores com a autoridade, a necessidade de regras e previsibilidade com os conflitos e dilemas primários, assim como as respetivas formas de resolução e por último, o equilíbrio entre o indivíduo e a empresa que está ligada à conceção do *eu/self*, tal como o equilíbrio entre os valores do ego e sociais associados à masculinidade e feminilidade estando também ligados com a mesma dimensão. (Hofstede G. , 2011, p. 7).

Um dos fatores basilares para Hofstede, era alusivo ao facto de toda a informação usada, para ser mais coesa, teria que ter os seus fundamentos baseada em estudos já utilizados, sendo que para a definição das dimensões foram utilizados os estudos já existentes de vários investigadores, como os cientistas políticos Phillip Greg e Arthur Banks (1965, citado por Hofstede 2011), que eram responsáveis por aspetos relacionados com os sistemas políticos, os economistas Irma Adelman e Cynthia Morris (1967, citado por Hofstede, 2011), que estudavam os fatores que influenciavam o desenvolvimentos dos países mais pobres, assim como os psicólogos Richard Lynn e Hampson's (1975, citado por Hofstede, 2011), que estudam aspetos relacionados com a saúde mental., sendo todos estes estudos importantes para identificar as disparidades latentes entre países, mais concretamente a nível do progresso económico (Hofstede G. , 2011).

Consequentemente, Hofstede (1980), concebeu um modelo quadridimensional que elencava as diferenças entre as várias culturas nacionais, sendo que cada país foi caracterizado individualmente em cada uma das quatro dimensões, sendo as mesmas denominados de distância ao poder (de pequena a grande), coletivismo *versus* individualismo, feminilidade *versus* masculinidade e aversão à incerteza (de fraca a forte).

Neste sentido, os resultados da distância ao poder foram relacionados na dimensão da análise de sistemas políticos de Gregg e Banks (1965, citado por Hofstede 2011), juntamente com a informação da investigação referente ao desenvolvimento económico de Adelman e Morris (1967, citado por Hofstede 2011). Sequencialmente, foram

encontradas ligações entre a aversão à incerteza e os dados obtidos através do estudo do estado da saúde mental de Lynn e Hampson (1975, citado por Hofstede 2011). No que diz respeito ao individualismo, foi possível identificar fortes semelhanças com a riqueza nacional (Produto Nacional Bruto per capita), enquanto a Feminilidade se correlacionou com a percentagem de rendimento nacional gasto para auxiliar o desenvolvimento (Hofstede, 2011).

Posteriormente, os críticos desta teoria alegaram que os resultados poderiam conter uma inclinação maior para o interesse na incidência dos efetuados nas culturas ocidentais e como resposta, Michael Bond em 1987, criou a Pesquisa de Valores Chineses ou o *Chinese Value Survey* (CVS), estando esta pesquisa relacionado com os valores associados às culturas asiáticas, mais especificamente à chinesa, onde os valores mais vigentes têm que ver com a perseverança, a educação ou a poupança, fazendo o conjunto destas características os primeiros passos para um pensamento ou orientação a longo prazo, servindo também este estudo como ponto de partida para a criação da quinta dimensão, também ela universal (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Duas décadas depois, o académico búlgaro Michael Minkov utilizou dados do *World Values Survey* para realizar novas investigações sobre as dimensões culturais, onde foi possível recalcular a quinta dimensão proposta por Hofstede e foi adicionada uma sexta dimensão em 2010, a restrição *versus* indulgência (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

1.5.2– Definição das dimensões culturais

Neste capítulo, são apresentadas as seis dimensões do modelo de cultura nacional de Hofstede (2011), sendo cada uma, representações das preferências independentes dos inquiridos por um estado situacional comparativamente a outro, que em conjunto constroem as distinções entre as nações. É de ressaltar que nem todos os critérios são aplicáveis transversalmente, uma vez que as pontuações são fruto de comparações entre países, e por outro lado, todos somos humanos e singulares e a exposição feita de forma generalizada sobre os indivíduos pertencentes a determinados grupos e nações, pode, erradamente, incorrer em preconceito ou estereotipização, sendo que para este caso Hofstede (2010), refere que os “estereótipos são literalmente placas de impressão;

figurativamente, são noções convencionais que geralmente são associadas de forma acrítica a uma pessoa com base no seu histórico” (p. 40), e como tal, “a variedade de personalidades dentro de cada país é muito grande para isso, sendo que neste caso as pontuações de cultura nacional não se referem a indivíduos, mas a sociedades nacionais” (p. 40).

Sem mais delongas, as dimensões irão ser enumeradas, assim como descritas consoante a sua definição, da seguinte forma:

1. Distância ao Poder (Pequeno distanciamento ao poder *versus* grande distanciamento ao poder): Este conceito, é alusivo ao grau em que os indivíduos menos preponderantes de uma organização ou instituição, aceitam e esperam que o poder seja distribuído de forma desigual, significando que a desigualdade é vista como uma questão de quem detém o poder e quem não detém, ou seja, a mesma é percecionada e aceite não só pelos que ocupam as posições mais altas, mas também pelos que ocupam as posições mais baixa. Nas sociedades com grande distância ao poder, as pessoas aceitam uma estrutura hierárquica na qual têm um lugar definido e não questionam a justificação para essa estrutura, enquanto que nas sociedades com baixo distanciamento, as pessoas procuram a igualdade na distribuição do poder e exigem fundamentações para as desigualdades que possam representar uma ameaça (Hofstede G. , 2011);
2. Aversão à incerteza (Fracas aversão *versus* forte aversão): A aversão da incerteza, refere-se à capacidade de uma cultura em tolerar situações ambíguas ou desconhecidas, sendo que as têm um elevado teor, contêm códigos comportamentais mais rígidos, assim como leis e regras restritas e desaprovam opiniões não conformistas, acreditando também na existência de uma única verdade absoluta, tendo como consequência visões menos tolerantes com comportamentos e ideias não ortodoxas. Contrariamente, as culturas com baixa evitação, têm uma atitude mais

relaxada em relação à incerteza e isso na prática, significa que valorizam mais a experiência do que a rigidez nas normas (Hofstede G. , 2011);

3. Individualismo (Individualismo *versus* Coletivismo): Esta dimensão concerne a integração em grupos na sociedade, ou seja, é representada por um grupo de pessoas de um determinado país, e não é relativa ao indivíduo. As culturas individualistas têm laços fracos entre os indivíduos e cada um é responsável por si mesmo e pela sua família imediata. Já as coletivistas têm grupos fortes e coesos, como famílias alargadas, que protegem os seus membros em troca de lealdade inquestionável e que se opõem a outros grupos (Hofstede G. , 2011);

4. Masculinidade *versus* Feminilidade - Esta dicotomia é alusiva a parâmetros sociais e não individuais e diz respeito à distribuição de valores entre os gêneros. De acordo com os dados obtidos por Hofstede (1980), através da análise dos estudos realizados pela IBM, os valores associados à feminilidade são menos variáveis do que os relacionados com a masculinidade, encontrando-se numa posição mais modesta e cuidadosa enquanto, os valores masculinos encontram-se entre um polo mais assertivo e competitivo. Nos países considerados femininos, as mulheres partilham valores simples e cuidadosos, sendo estes comportamentos também verificado nos homens, enquanto em países masculinos, as mulheres tendem a ser um pouco mais assertivas e competitivas, embora não tanto quanto os homens, criando uma lacuna entre os valores relacionados com o género. Nas culturas masculinas, frequentemente há um tabu em volta desta dimensão, referindo-se Hofstede (2011), a este fator como, “os tabus são baseados em valores profundamente enraizados... este tabu mostra que a dimensão Masculinidade/Feminilidade em algumas sociedades, aborda valores básicos e muitas vezes inconscientes, que são muito dolorosos para serem discutidos explicitamente e na verdade, este fator valida a importância da dimensão” (p. 13);

5. Orientação através do tempo (Orientação a Curto Prazo *versus* Orientação a Longo Prazo): Esta categoria refere-se à escolha de foco dos esforços das pessoas e a forma como se posicionam em relação aos mesmos, ou seja, se têm uma visão apontada para o futuro e presente, ou para o passado. Segundo Hofstede (2011), os valores positivamente avaliados dessa dimensão já estavam presentes nos ensinamentos de Confúcio, cerca de 500 a.C. Além disso, é importante destacar que cada sociedade tende a manter alguns vínculos com seu próprio passado, enquanto lida com os desafios do presente e do futuro, sendo que na realidade, as sociedades priorizam essas duas formas existenciais de modo distinto. As sociedades com baixa pontuação, preferem manter tradições e normas antigas, enquanto olham para as mudanças sociais de forma desconfiada, enquanto que por outro lado, as culturas com alta pontuação, são providas de uma abordagem mais pragmática, estimulando a economia e os esforços para terem uma educação mais moderna, como forma de preparação para o futuro (Hofstede G. , 2011);
6. Indulgência (indulgência *versus* restrição) – Por último, esta dimensão foi introduzida na literatura por Hofstede (2010), e foi designada de Indulgência por Minkov, servindo também como complemento à dimensão da orientação de longo prazo. A indulgência, refere-se a um tipo de sociedade que permite uma gratificação mais livre dos desejos humanos mais básicos e naturais relacionados com o divertimento e o desfrute pela vida, enquanto as mais restritas, tendem a controlar a gratificação das necessidades por meio de normas sociais rígidas (Hofstede G., 2011).

1.5.3 – Definição e implicações de Cultura Nacional e Cultura Organizacional, assim como as respectivas diferenciações:

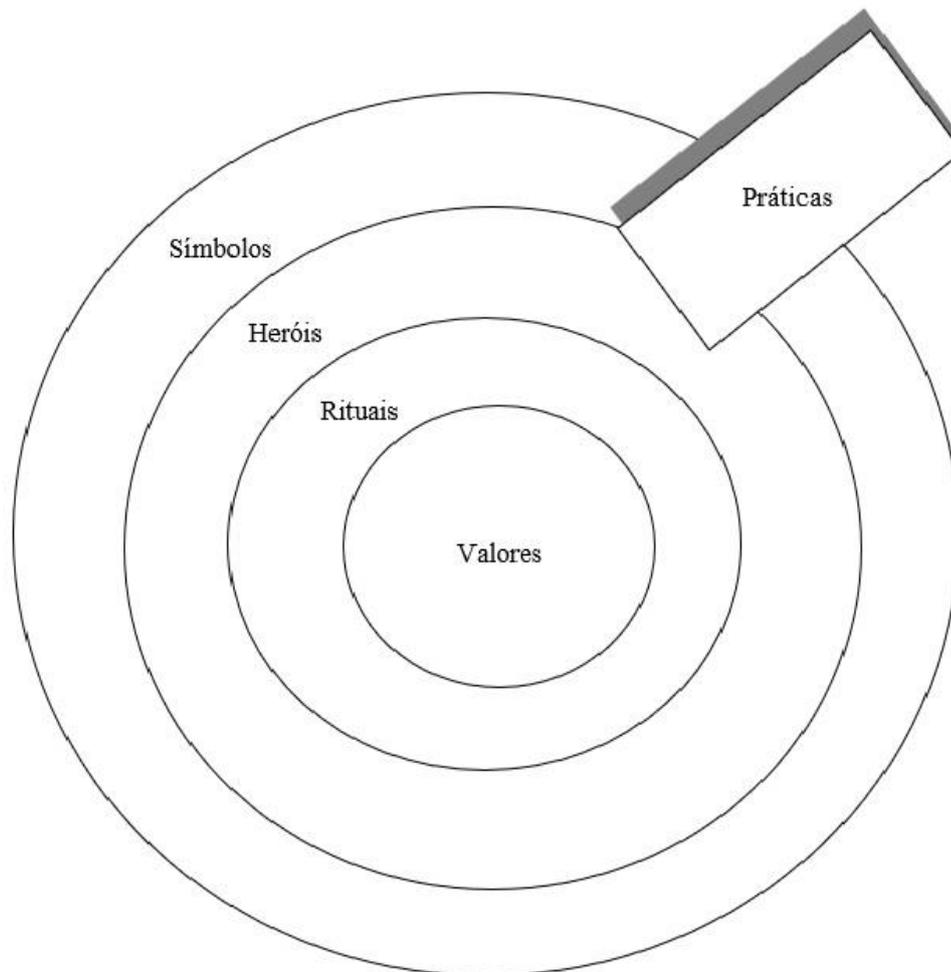
Com o objetivo de proporcionar uma base para o entendimento entre as diferentes culturas, na obra *Culture and Organizations: Software of the Mind*, escrita por Geert

Hofstede, Gert Hofstede e Michael Minkov (2010) os autores, não só explicam as relações existentes entre as dimensões culturais e o que as define intrinsecamente, como também é elaborada uma análise importante sobre o conceito de cultura nacional e organizacional, assim como das suas componentes e a sua inevitável ligação.

Neste sentido, cada pessoa possui padrões de pensamento, sentimentos e ações que são adquiridos ao longo da vida, particularmente na infância, através de programas mentais que são obtidos a partir do ambiente social onde crescemos e vivemos - incluindo a família, a vizinhança, a escola, os grupos de jovens e amigos, o trabalho e até comunidade onde nos vamos inserindo - e desaprender essas regras torna-se árduo, mas no entanto, não somos totalmente definidos pelos programas mentais que nos são impingidos e podemos reagir de maneiras novas e inesperadas (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Segundo Geert Hofstede, Gert Hofstede e Michael Minkov (2010), a cultura é composta pelas “regras não escritas do jogo social” (p. 6), tratando-se da “programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas dos outros” (p. 6), ou seja, é um fenómeno coletivo aprendido a partir do ambiente social, que distingue membros e grupos e é diferente da natureza humana e da personalidade individual, sendo que essas incluem sentimentos, necessidades e competências, que são influenciados pela cultura na forma como são expressos, enquanto que a personalidade de uma pessoa é única e inclui traços parcialmente herdados e aprendidos através da cultura, ou de experiências pessoais.

Figura 2 - Ilustração do Modelo "Camadas de Cebola" - Manifestações culturais em diferentes níveis de profundidade de Hofstede



Nota. Adaptado da ilustração de Hofstede, G. (1991) *Cultures and organizations: Software of the mind*. London, England: McGraw-Hill.

Como representado na figura 2, a cultura é estruturada por camadas consoante os símbolos, os heróis, os rituais e os valores, que refletem as crenças e comportamentos de uma sociedade específica e que são agregados na forma de práticas visíveis para um observador externo, contudo, o seu significado cultural pode estar oculto e pode ser percecionado, somente, consoante são interpretados pelos seus integrantes. Os (i) símbolos são palavras, gestos, imagens ou objetos que possuem um significado específico dentro de uma cultura; (ii) os heróis, são indivíduos com características valorizadas pelas sociedades em que estão inseridos, servindo como modelos de comportamento; (iii) os

rituais, são atividades coletivas, vistas como socialmente essenciais e podem incluir formas de saudações ou cumprimentos, assim como cerimónias, e por último, (iv) os valores são preferências por determinados estados de coisas em detrimento de outras, que envolvem pares opostos como o bem/mal, o sujo/limpo, o perigoso/seguro, o proibido/permitido, o decente/indecente, o moral/imoral, o feio/bonito, o não natural/natural, o anormal/normal, o paradoxal/lógico e o irracional/racional (Hofstede G. , 1991).

Em relação aos diferentes níveis em que a cultura se manifesta, as pessoas pertencem a diversos grupos e categorias, o que resulta em vários níveis de programação mental, que incluem a identidade nacional, a regional, a étnica, a religiosa, a linguística, de género, de geração, e de classe social e no caso específico das sociedades, as mesmas são formas de organizações sociais historicamente desenvolvidas e orgânicas, enquanto as nações são grupos políticos com território e governo definidos (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Embora o uso da nacionalidade seja introdutório para o paradigma presente nas pesquisas sobre as diferenças culturais, é importante que seja usada com cuidado, pois muitas vezes é o único critério viável e isso acontece porque é mais fácil recolher informações sobre nações do que sobre sociedades homogêneas, no entanto, uma das razões para essa recolha, passa por promover a colaboração e uma melhor coexistência perante as diferenças que advém da interação entre culturas diferentes (Hofstede G. , 1991).

A identidade de uma pessoa é explícita e é frequentemente associada à sua linguagem ou afiliação religiosa, sendo também notória para aqueles que a partilham quanto para os que não, mas, no entanto, a mesma não é uma parte central das culturas nacionais e as diferenças identitárias são baseadas nas práticas partilhadas do dia a dia, juntamente com os símbolos, os heróis e rituais, e não necessariamente os valores. As identidades podem mudar ao longo da vida, especialmente para migrantes bem-sucedidos, que se podem identificar com o seu país de origem enquanto vivem no país adotivo dos seus pais, assim como no sentido oposto, quando visitam um novo país e identificam-se mais com o mesmo e não em relação à terra natal dos seus progenitores, ocorrendo isso, porque eles geralmente vivem com uma mistura de regras culturais de ambas as

sociedades e precisam de um grupo principal com o qual se identificar emocionalmente (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Neste caso, também o grau em que as identidades podem ser múltiplas, depende da cultura e relaciona-se com a distinção entre as dimensões do individualismo e coletivismo, no sentido em que as culturas mais individualistas permitem que as pessoas tenham várias identidades e mudem facilmente as suas "carteiras de identidade", enquanto que em sociedades coletivistas, a conceção de si mesmo é vista como pertencente a uma comunidade, seja ela étnica, regional ou nacional (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Os autores Greet Hofstede, Gret Hofsted e Minkov (2010), referem que a identidade não deve ser confundida com cultura, pois tanto há grupos com os mesmos padrões culturais e valores que entram em conflito por questões identitárias, assim como no contexto intercultural, seja na academia ou nas organizações, pessoas de diferentes culturas podem convergir e formar uma identidade própria (p. 23).

Já os valores, são inerentes e fazem parte da nossa programação mental invisível e falar sobre eles é complexo porque envolve questionar motivos, emoções e tabus que podem ser incompreendidos se não estudados, e no que concerne as nações estado, estão intimamente ligados à sua estrutura interna e ao funcionamento das instituições, sendo muito menos passíveis de serem influenciados pelas diferenças de identidade (Hofstede G. , 1991).

Cada país possui as suas próprias instituições, que são estabelecidas historicamente e abrangem regras, leis e organizações relacionadas com a vida familiar, a educação, a saúde, os negócios, o governo e a administração, out até o desporto, os meios de comunicação social, as artes e a ciência. Essas instituições funcionam de acordo com determinados programas mentais e adaptam-se à cultura local, ou seja, as instituições que acabam por surgir dentro de uma cultura, e tendem a perpetuar a mentalidade que as originou, sendo que para compreender as mesmas, é necessário considerar sempre a cultura e o contexto em que foram criadas. Por si só, não é possível mudar a maneira como as pessoas pensam, sentem e agem num determinado país ao importar instituições, pois cada país deve encontrar as suas próprias soluções, adaptadas à mentalidade do seu povo (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Segundo Hofstede (1991), a distinção entre as culturas nacionais e organizacionais reside nas suas diferentes misturas de valores e práticas, sendo que as segundas surgem,

quando as pessoas ingressam numa organização de trabalho e mantêm os valores preexistentes, que consistem principalmente nas práticas adotadas na organização e embora a avaliação das diferenças entre os valores seja complexo, as práticas organizacionais são fundamentais para a medição precisa da cultura organizacional e ao serem enfatizadas, pode haver um maior foco na transformação da cultura da organização ao substituir as práticas indesejáveis por outras mais eficientes, que sirvam como um melhor auxílio para atingir os objetivos organizacionais propostos.

Sendo o cerne da cultura organizacional formado pelas percepções partilhadas das práticas diárias, as variâncias nos valores dos funcionários vão mais de acordo com o seu género, a idade, a educação e nacionalidade, do que propriamente com a sua conexão à organização, no entanto, os valores dos fundadores e dos líderes principais são basilares, pois moldam as culturas organizacionais, e conseqüentemente, o modo como essas culturas afetam os seus membros é através das práticas partilhadas, sendo e os valores dos fundadores e líderes, também absorvidos e associados aos procedimentos através dos membros da organização (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Para melhor ajudar a perceber a dinâmica da cultura organizacional, foram concebidas nos anos 80, as dimensões relacionadas com as diversas culturas organizacionais - sendo na sua totalidade 6 dimensões -, mas, no entanto, Hofstede (2011), refere que a sua validade universal tem limitações devido à estrutura da investigação que somente teve lugar em vinte unidades ou organizações, pertencentes somente a dois países. Passando à descrição das seis dimensões, que são as que seguem:

1. Orientação por processo *versus* orientação por resultados: A orientação por processos, envolve o uso de rotinas técnicas e burocráticas que podem variar tanto na sua composição, como entre departamentos da mesma organização, enquanto a orientação por resultados é focada nos resultados finais, sendo este tipo de cultura mais possante e homogénea (Hofstede G., 2011);
2. Orientação para o trabalho *versus* orientação para o funcionário: A primeira assume responsabilidade apenas pelo desempenho do trabalho dos funcionários, enquanto as culturas orientadas para os funcionários,

detêm no seu meio práticas relacionadas, especificamente, com a fomentação do bem-estar e felicidade dos seus funcionários (Hofstede G., 2011);

3. Profissional *versus* paroquial: Na primeira, os membros identificam-se principalmente com a sua profissão, na última, os membros partilham da mesma identidade consoante a organização para a qual trabalham (Hofstede G. , 2011);
4. Sistemas abertos *versus* sistemas fechados: Esta dimensão, refere-se ao estilo de comunicação e à facilidade de integração de estrangeiros e novos membros numa organização, sendo também passível de se verificarem as diferenças entre culturais nacionais (Hofstede G. , 2011);
5. Controlo rígido *versus* controlo restritivo: Esta categoria, é alusiva ao nível de formalidade e pontualidade dentro de uma organização e é influenciada, em parte, pela tecnologia utilizada pela unidade (Hofstede G. , 2011);
6. Pragmático *versus* normativo: Por último, esta comensuração, concentra-se na forma como uma organização lida com o contexto em que está inserida e com os respetivos clientes. As empresas relacionadas com a oferta de serviços, geralmente, têm uma abordagem mais flexível, enquanto as que estão envolvidas com a aplicação de leis e regras, tendem a ter uma abordagem mais rígida, sendo que esta dimensão, pode ser usada para mensurar o grau de orientação para com o cliente (Hofstede G. , 2011).

De forma resumida, tanto a nível nacional e regional como organizacional, para uma melhor gestão intercultural relacionada com os RH, é necessário entender o comportamento dos gestores, dos líderes e colegas de trabalho, como também é igualmente essencial perceber a sociedade em que estão inseridos, sendo que isso envolve conhecer os tipos de personalidades existentes num país, assim como o modo referente ao funcionamento das famílias e das instituições. Além disso, é útil saber os hábitos de consumo das pessoas e quais os seus pressupostos em relação a saúde, ao crime, à punição e aos assuntos religiosos (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

No que se refere à cultura organizacional, segundo os autores Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), o departamento de RH desempenha um papel crucial para a manutenção dos valores da organização, pois é através da seleção e contratação que se conseguem escolher os perfis mais indicados consoante as necessidades da empresa, sendo também através do sucesso dos processos de integração e subsequente socialização dos novos membros numa empresa, que é possível, tanto para o melhor quanto para o pior, a passagem correta das aprendizagens relacionadas com as práticas, os símbolos, os heróis e os rituais associados ao meio que pertencem.

2 – Gestão Multicultural e de Diversidade: Evolução no tempo

Como já foi demonstrado através de vários autores neste trabalho, mais precisamente Hofstede, na obra *Culture's Consequences* (1980), ou *The Silent Language* (1959) de Edward Hall, as preocupações por tornar as empresas mais efetivas a nível negocial ou de recrutamento, no contexto globalizado, levou a que houvesse uma maior preocupação na segunda metade do século XX, pelo entendimento de como as diferentes

culturas funcionam, assim como transportou para a necessidade de criação de métodos de integração de pessoas de diferentes nacionalidades, de forma a criar uma cultura de trabalho eficiente.

Não só este conceito cresceu no contexto organizacional, como está ligado à ideia da abordagem intercultural fora das organizações, que de acordo com a autora Gião (2010), converge com o que hoje tende a ser considerado o ideal de plena cidadania, que não está necessariamente ligado a uma soberania ou a um território específico, mas é tido como um valor essencial do pensamento democrático e alargado a todos os indivíduos, onde quer que vivam e trabalhem.

Segundo DeLancey (2013), uma força de trabalho multicultural implica ter funcionários de diferentes nacionalidades, etnias, raças, religiões, educação e géneros a trabalhar em conjunto, e gerir essa força de trabalho, envolve lidar com as diferenças culturais, enquanto promove uma mudança de mentalidade na cultura organizacional. Entender a diversidade e o multiculturalismo é importante para as empresas multinacionais ganharem mais participação e experiência no mercado, para aumentarem a sua produtividade, para criarem e manterem a vantagem competitiva procurada, assim como para maximizarem os lucros e aumentarem a eficiência num contexto económico altamente competitivo.

Com o avanço da importância deste tema foi feito um inquérito pela *Human Resources Management*, nos finais dos anos 90 em que mais de 80% de 500 empresas que responderam, já tinham um programa de diversidade incluído na empresa. (Stockdale & Crosby, 2004).

De acordo com Tayler Cox (1993), foram várias as tendências relacionadas com o trabalho a determinar a importância da diversidade e multiculturalidade nas organizações na década de 90, a começar pela força de trabalho de vários países que começou a tornar-se mais distinta, quer seja em relação ao género, como à etnia e nacionalidade. Outro motivo, deveu-se ao facto de as empresas procurarem ter um foco maior sobre a importância do funcionamento e praticabilidade das equipas multiculturais e como estas podem contribuir para a criação da vantagem competitiva, assim como uma outra tendência identificada, está relacionada com a adaptação do marketing e vendas da organização, tal como do funcionamento das operações a nível negocial, principalmente para uma melhor introdução no mercado internacional.

Na ótica de Michàlle Mor-Barak (2017), para as empresas poderem liderar com sucesso no contexto internacional, é necessário para os líderes, os gestores e consultores ou técnicos de recursos humanos, que tenham noção das questões relacionadas com a diversidade e as suas componentes, pois como a tendência tem sido lidar com uma sociedade cada vez mais heterogénea e este processo poderá ser irreversível, neste momento, podem haver falhas na dinâmica da liderança e na sua adaptabilidade através do tempo a estas questões.

Para melhor entender como as organizações se inserem no mercado global, Barlett e Goshal (1998; Barlet, Goshal, & Beamish, 2007; Berndt, 2014 citado em Barak, 2017), categorizaram as organizações e a forma como se posicionam perante a diversidade, assim como as implicações deste fator na sua cultura organizacional, começando pelas denominadas empresas internacionais que têm operações em mais do que um país diferente, mas com a base principal num país, que por norma é o principal influenciador de cultura organizacional nas demais. Consequentemente, o objetivo primordial passa por transportar e ajustar o conhecimento para as filiais ou subsidiárias, sendo este fator muito marcado pelas práticas dos recursos humanos.

Outro tipo de categoria são as empresas multinacionais, em que a parte central da organização detém o poder de decisão, mas cada ramificação da empresa, que está inserida noutra contexto regional ou nacional, já detém alguma autonomia nas decisões relacionadas com a gestão do negócio. Segundo Mor-Barak (2017), este tipo de empresas, consegue desenvolver capacidades estratégicas que permitem o reconhecimento e a ação conforme as diferenças das várias realidades nacionais no contexto global, tornando assim a cultura da empresa menos inflexível e menos dominada pela cultura nacional original, ao contrário das organizações internacionais.

Por último, Barlett e Goshal (1998; Barlet, Goshal, & Beamish, 2007; Berndt, 2014 citado em Barak, 2017) fazem referência às corporações globais, em que a parte principal da empresa está localizada numa determinada região geográfica, mas as decisões cruciais são feitas por líderes e gestores espalhados pelo mundo, sendo o seu foco principal a eficácia da empresa a nível global, o que leva a que tenha que ser proficiente e trate o mercado global como um todo, criando assim um tipo de cultura organizacional, que não é dominada por qualquer cultura nacional.

De acordo com Mor-Barak (2017), embora a maior parte das organizações atuem no contexto de multinacional, é importante para todas que consigam maximizar o seu talento humano, independentemente da sua origem e localização, através da melhoria contínua, fruto da recolha de opiniões dos vários colaboradores de diferentes origens, tendo como consequência um impacto positivo em resultados relacionados com a satisfação do cliente e melhoria do produto, assim como na cultura e políticas da empresa, de forma a torna-se mais lucrativa.

Embora as organizações tenham um papel importante no desenvolvimento da gestão de diversidade e das equipas multiculturais, também a lei criada pelas instituições governamentais e legislativas que regulam e estruturam estas questões no território onde as empresas atuam, desempenham um papel importante na elaboração de práticas que têm que ser adotadas nos departamentos de gestão recursos humanos pertencentes a essas mesmas empresas, sendo não só crucial entender a lei que regula o contexto local ou regional, como nacional e até comunitário, no caso de países pertencentes à União Europeia.

Neste sentido e servindo como exemplo para o resto do Mundo, foram várias as iniciativas tomadas por parte dos representantes políticos nos Estados Unidos da América, para criar leis sobre a diversidade e inclusão, sendo que neste caso McCormick (2007), identifica a Lei dos Direitos Civis de 1964 que tornou ilegal para qualquer empresa a prática de discriminação no ato da contratação, assim como a Lei dos Americanos com Deficiências de 1990 (*Americans with Disabilities Act*) referenciada por Cox (1993), que proíbe a discriminação contra pessoas com deficiência, entre outras.

No caso específico português, foram de enorme relevância as leis n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro (2009), que aprova a revisão do código do trabalho e estabelece as regras do trabalho em Portugal, a lei n.º 93/2017, de 23 de agosto (2017), referente ao estabelecimento de medidas de combate à discriminação racial e étnica, a lei n.º 60/2018, de 21 de agosto (2018), referente à aprovação de medidas de promoção da igualdade remuneratória entre mulheres e homens por trabalho igual ou de igual valor e por último, a lei n.º 4/2019, de 10 de janeiro (2019), que estabelece uma obrigação para as empresas contratarem uma certa proporção de pessoas com deficiência, com o objetivo de promover a inclusão e a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho.

Mesmo apesar de todos os avanços, Dobbin & Kalev (2016), mencionam no seu artigo *Why Diversity Programs Fail and What Works Better*, que muitos programas de diversidade nas organizações fracassam porque baseiam-se em abordagens superficiais ou imediatistas, como por exemplo, as formações isoladas ou as ações afirmativas, que não abordam as causas subjacentes das desigualdades e preconceitos no ambiente de trabalho, assim como também podem gerar entraves e reações negativas por parte dos funcionários, criando uma maior resistência à mudança e um clima de trabalho tenso.

Os autores, sugerem que em vez de programas ou ações isoladas, as organizações devem adotar medidas mais abrangentes e integradas para promover a diversidade e a inclusão, sendo que para tal é necessário abordar os vieses inconscientes que podem influenciar as decisões de contratação e promoção, assim como, estabelecer processos de recrutamento mais transparentes e equitativos, com vista a criar uma cultura organizacional que valorize a diversidade. Também as métricas e o monitoramento são essenciais para se poder avaliar o progresso e a eficácia das iniciativas relacionadas com a diversidade, pois só assim, é possível identificar lacunas para subseqüentemente, implementar estratégias corretivas quando se for visto como indispensável (Dobbin & Kalev, 2016).

2.1 – Gestão Multicultural e Gestão de diversidade: Duas faces da mesma moeda?

Enquanto que por um lado a globalização levou a uma maior atividade económica além fronteiras e como consequência, a uma maior necessidade de uma mão de obra diversificada, que por si só, intensificaram as intervenções relacionadas com a diversidade nas organizações (Ollapally & Bhatnagar, 2009), também cresceu a ideia sobre a necessidade de uma definição geral acerca da diversidade, que possa ser aplicada a nível organizacional, nas várias empresas e nos países espalhados pelo mundo (Mor-Barak, 2017).

O autor Mor-Barak (2017), refere-se ao facto de o conceito de diversidade ser muitas vezes confundido entre países, uma vez que nos Estados Unidos da América, por exemplo, automaticamente inclui o respeito pelas diferenças entre etnias, religiões,

caraterísticas e deficiências físicas, assim como pela idade e orientação sexual, enquanto na Europa muitas vezes é composta somente pela diferença entre nacionalidades, línguas e culturas.

Tanto Ollapally e Bhatnagar (2009), como Mor-Barak (2017), referem que há várias definições de diversidade nas organizações que foram evoluindo consoante o tempo e a necessidade de inclusão de uma força de trabalho cada vez maior e mais diversificada, a par do tratamento cordial e justo, assim como o acesso a oportunidades idênticas no que concerne o trabalho, deve ser expandido na ótica de algumas organizações, passando de um paradigma não só aplicável aos seus colaboradores, como também aos seus “clientes, às suas comunidades, aos seus revendedores e fornecedores” (Ollapally & Bhatnagar, 2009, p. 455), levando a que haja uma apreciação geral por todas as diferenças e todas as perspetivas.

Desta forma, depois de um vasto estudo sobre os vários conceitos e definições de diversidade nas organizações, Mor-Barak (2017, p. 117), consegue-as compilar em 3 categorias grupais sendo as mesmas definidas por 1) definições baseadas em categorias restritas, como o género, a etnia ou as diferenças étnicas; 2) as definições baseadas em categorias amplas, que incluem, por exemplo, a educação e o estado civil; assim como 3), as definições baseadas em regras conceituais, como variedade de opiniões, ou diferenças entre perceções e ações.

No sentido de ser mais abrangente e de conseguir expandir o conceito de diversidade de forma a tornar-se mais inclusivo, Mor-Barak (2017), define a diversidade da equipa de trabalho da seguinte forma:

A diversidade da força de trabalho, refere-se à divisão da mesma em categorias distintas que: (a) possuem uma perceção de similaridade dentro de um determinado contexto cultural ou nacional, (b) têm um impacto potencialmente prejudicial ou benéfico nos resultados da empregabilidade, como no acesso a oportunidades de trabalho, ao tratamento justo no local de trabalho, independentemente das competências e qualificações, assim como consoante as aptidões necessárias para mais perspetivas de promoção. (Mor-Barak, 2017, p. 130)

Embora já hajam avanços significativos no estudo e implementação de práticas relacionadas com a diversidade nas organizações, segundo Ollapally e Bhatnagar (2009), ainda há trabalho a ser feito no que concerne ao estigma e o preconceito associados, por exemplo, entre as capacidades do homem e a mulher no mesmo trabalho, de quem se sente prejudicado e olha para a diversidade como um foco nas minorias e automaticamente sente-se excluído, assim como pode levar à criação de uma equipa mais desfragmentada e reforça a divisão entre grupos, levando a que algumas vezes as próprias culturas e subculturas das organizações evitem as políticas e práticas dos recursos humanos, tendo como consequência a perda de talento, como de desempenho.

Desta forma, segundo Ollapally e Bhatnagar (2009), cabe às organizações que abraçam a diversidade, que tenham em consideração no momento de contratação, como após a entrada dos colaboradores, a formação dos mesmos, principalmente dos seus líderes e gestores, em inteligência cultural, de forma a terem no seu meio pessoas que são sensíveis às diferenças culturais e possam ser mais respeitadores das minorias. A nível de grupo, é importante que o departamento de recursos humanos também seja responsável por este processo e consiga criar práticas relacionadas com a diversidade, que segundo Bryan (2000, citado em Ollapally e Bhatnagar, 2009), possam desafiar a categorização de forma a criar ambientes de trabalho em que as pessoas trabalham todas em conjunto. Assim como por último, é crucial nas organizações que a gestão de topo esteja completamente convencida sobre os benefícios da gestão de diversidade e a pratique no seu meio, pois só assim consegue passar a perceção de que este fator é uma preocupação dentro da empresa e através do comprometimento representado através da alocação de recursos para lidar com esta situação, pode levar a maiores ganhos no desempenho da organização.

Segundo a Creative Commons (2012), a diversidade é definida consoante as diferenças entre as pessoas, e do ponto de vista da gestão de recursos humanos. geralmente, concentra-se num conjunto de políticas para cumprir padrões de conformidade. Essas diferenças podem incluir raça ou etnia, o gênero, a orientação sexual, a religião, a origem, o status socioeconômico e muito mais. E esta definição, vai de encontro com a já apresentada, mas, no entanto, os autores referem-se ao multiculturalismo nas organizações, como algo que já vai além da diversidade e é

constituída pela inclusão, pela compreensão e respeito, enquanto são analisadas as desigualdades de poder na sociedade.

Sendo assim, o multiculturalismo acaba por constituir um dos estágios relacionados diretamente com o clima inclusivo e como as práticas e as diferentes culturas das organizações se adaptam ao mesmo, que tem como consequência uma posição vanguardista na contratação e retenção de talento, assim como acaba por alavancar a vantagem competitiva das organizações, ao incluir um maior leque de opções e formas de gestão.

Os autores Ollapally e Bhatnagar (2009), identificam vários estudos que falam precisamente nas transições que as organizações acabam por sofrer até se tornarem multiculturais, estando um dos quais relacionados com o impacto que a liderança, a formação, a pesquisa, assim como a análise e mudança de cultura, como de procedimentos da gestão de recursos humanos e respetivo *follow up* são necessários para a mudança pretendida (Cox & Blake, 1991, citado por Ollapally e Bhatnagar, 2009).

No mesmo sentido Mor-Barak (2017), refere que a gestão de diversidade, acaba por ser constituída por todas as ações voluntárias no seio das organizações que são desenhadas para criar uma maior inclusão dos seus funcionários com as mais diversas características diferenciadoras, quer seja para as estruturas formais ou informais das organizações, por meio de programas ou de políticas da empresa.

Também Taylor Cox (1994), na sua proposta sobre o tipo de organizações e a respetiva gestão de diversidade em que são definidas como organizações monolíticas, plurais ou multiculturais, o autor diz que as organizações multiculturais são as que gerem mais facilmente a diversidade, pois são as que contêm uma cultura e valores mais inclinados para lidar com as diferenças culturais, e que também primam pela integração plena dos seus membros e tentam ser livres de viés ou preconceitos, assim como de favoritismos entre grupos, levando a que hajam poucos conflitos entre membros.

Segundo Brett, Behfar e Kern (2006), as equipas multiculturais apresentam dilemas de gestão desafiantes, pois as diferenças culturais podem dificultar o trabalho em equipa mais eficazes e esses obstáculos nem sempre são reconhecidos imediatamente, o que leva a que por vezes os gestores possam piorar a situação ao intervir de maneira inadequada. O desafio de gerir equipas multiculturais de forma eficaz, reside no reconhecimento das causas culturais do conflito e intervir de maneira a colocar a equipa

no caminho certo, trata-se também de capacitar os membros da organização a lidarem com desafios futuros por conta própria.

Dentro desta ótica os autores Brett, Behfar e Kern (2006), referem que existem várias maneiras diferentes de lidar com os desafios que surgem em equipas multiculturais, sendo a primeira abordagem definida pela adaptação e reconhecimento das diferenças culturais, assim como, pela procura de formas de as contornar. Uma outra estratégia passa por realizar intervenções estruturais, como mudar a composição da equipa para melhor acomodar as diferenças culturais. Uma intervenção a nível da gestão, também pode envolver estabelecer normas desde o início, ou trazer um gestor de alta patente para ajudar a resolver os problemas. No entanto, se todas as outras opções falharem, pode ser necessário tomar medidas drásticas, como remover um membro da equipa.

São vários os autores que acabam por compilar os vários benefícios que a gestão de diversidade, onde estão incluídas as diferentes culturas, têm para as organizações e numa espécie de evolução temporal podemos perceber nos seus modelos como é que as alterações foram sendo feitas de forma a incluir uma maior abrangência concetual e de individualidades, sendo que, neste caso, o modelo de Taylor Cox (1994), denominado de Modelo Internacional de Diversidade Cultural foi um grande passo para explicar qual o valor inegável da gestão de diversidade nas organizações.

Ao começar por explicar este modelo, o mesmo foi pensado e desenhado para ser aplicado em termos de gestão de diversidade cultural, mas como o autor refere, “muito do que é dito no modelo pode ser aplicado a todo o tipo de identidades culturais, assim como também é aplicável a categorias de trabalho associadas a funções específicas, assim como a religiões, à idade e habilidades físicas” (Cox, 1994, p. 6). Na explicação deste modelo, o autor sugere que não só o clima diversificado é composto por fatores organizacionais, assim como depende de um conjunto de fatores que interacionam entre si, uma vez que é centrado em como acontece a relação entre o grupo maioritário e minoritário da empresa, através dos efeitos da afiliação de uma pessoa a um determinado grupo, sendo analisada em três níveis: (1) individual, (2) grupo/intergrupar e (3) organizacional.

Neste sentido, o autor Taylor Cox (1994), refere que o clima diversificado nas organizações inclui quatro tipo de fatores individuais, três fatores relacionados com as relações entre grupos e quatro características relacionadas com o contexto organizacional.

Em relação aos quatro fatores individuais, os mesmos são incorporados pelas (1) estruturas de identificação pessoal, o (2) preconceito (sentimento em relação a uma pessoa de determinado grupo), (3) o estereótipo (pressuposto sobre as pessoas de um determinado grupo) e (4) o tipo de personalidade. No que concerne às relações entre grupos, as mesmas são compostas por (5) conflitos entre grupos, (6) pelo etnocentrismo e (7) pelas diferenças culturais e por último, as características relacionadas com o contexto organizacional, são definidas consoante a (8) cultura e (9) os processos de aculturação da organização, pela (10) integração estrutural e (10) informal dos funcionários na empresa, assim como pelo (11) viés institucional, relacionado com as práticas e sistemas implementados pelos recursos humanos.

Consequentemente, quando o clima diversificado de uma organização é composto por todas as componentes anteriormente representadas, o seu conjunto pode influenciar as experiências afetivas individuais relacionadas com a carreira e o trabalho, assim como também podem surgir efeitos em termos de resultados relacionados com as conquistas individuais e organizacionais. Em relação à forma afetiva, o modo como as pessoas se sentem em relação ao trabalho, é representado através da moral, da satisfação e do envolvimento dos colaboradores, assim como as conquistas estão relacionados com os resultados positivos dos colaboradores e uma boa avaliação de desempenho pode significar promoções, aumentos e compensações (Cox, 1994).

Por último, todos estes resultados individuais podem impactar a qualidade de trabalho, a produtividade, assim como pode significar reduções nas taxas de absentismo e *turnover*, resultando, automaticamente, num aumento da quota da organização no mercado e lucro da empresa. Também é de elevada importância notar que certos aspetos relacionados com a diversidade de diferentes culturas nas organizações, característica vigente nas componentes do clima diversificado, pode impactar o desempenho da organização através de uma maior criatividade ou inovação e capacidade de resolução de problemas, assim como leva ao aumento da capacidade de comunicação entre departamentos presentes na organização, sendo estes fatores somente possíveis se houver uma proporcional diversidade nas estruturas formais e informais da organização (Cox, 1994).

Segundo Rijamampianina & Carmichael (2005), lidar com a diversidade não é simples, pois não é fácil de a compreender nem de a gerir. Muitas vezes, a relação entre

a gestão da diversidade, a equidade no emprego e as ações afirmativas é vista de várias formas na literatura, o que leva a que alguns vejam a gestão da diversidade com o mesmo significado representativo da equidade no emprego ou ação afirmativa, e usam os termos de forma intercambiável. No entanto, os autores fazem a distinção entre a equidade e diversidade no emprego, sendo a primeira, significado da alteração da aparência de uma organização e da mistura das pessoas, focando-se apenas nas diferenças, como a raça, o género e as incapacidades. É também composto por conceitos relacionados com antidiscriminação, sendo uma cultura impulsionada externamente através de um registo legalmente obrigatório, baseado em justiça social e moral com um fim em si mesmo.

Na gestão de diversidade, é possível notar leves, mas significativas diferenças, uma vez que é composta pela alteração da forma como uma organização funciona através de uma nova mistura de pessoas, de ambiente, de sistemas e de processos. É baseada na capacitação dos seus funcionários, com foco na transformação do posto de trabalho e da cultura, nas diferenças e semelhanças no meio organizacional, assim como em todas as dimensões da diversidade. É pró-inclusiva, impulsionada internamente e voluntária, sendo vista neste sentido como um imperativo empresarial e um meio para atingir um fim, uma melhor gestão com vista a uma maior vantagem competitiva (Rijamampianina & Carmichael, 2005).

Segundo Douglas e Yip (2014), numa organização com o tipo de cultura de carreira inclusiva, em que há diversidade geográfica, o êxito do seu negócio pode ser afetado pelo nível de sucesso de carreira e a sua possibilidade de desenvolvimento, quer seja através de igualdade de oportunidades, como de apoio aos funcionários sub-representados ou minorias. Embora uma organização possa ter uma cultura diversificada, a mesma nunca será representativa de um tipo de cultura ligada com este tipo de gestão de carreira se não oferecer as igualdades de oportunidade, podendo este fator representar um impedimento na progressão dos seus funcionários.

Também é importante que os artefactos utilizados na cultura destas organizações estejam representados na forma de redes de diversidade, de grupos e recursos de diversidade que oferecem apoio e orientação de carreira, conselhos de inclusão, assim como prémios e práticas relacionadas com os recursos humanos. As organizações com este tipo de cultura conseguem promover ativamente o avanço na carreira dos funcionários através de políticas e práticas que, *per si*, serão assimiladas pelos mesmos

como parte do ambiente de trabalho, ajudando assim a reforçar ou a forjar novos valores (Douglas & Yip, 2014).

Consequentemente, é através da manifestação desse tipo de cultura que se forma um clima composto pelas várias perceções partilhadas dos colaboradores sobre a importância que a sua trajetória de carreira tem em relação à inclusão, independentemente das suas origens e identidades sociais, quer seja pelo meio do apoio já referido, assim como pela contratação e retenção de funcionários pertencentes a minorias (Douglas & Yip, 2014).

Segundo Mor-Barak (2017), a cultura de trabalho inclusiva nas organizações é formada por um conjunto de valores que impulsionam as suas práticas e políticas, e de forma a tornarem-se inclusivas, as organizações precisam de avaliar os valores e normas já existentes e iniciar novas políticas e programas que podem trazer a tão necessária mudança.

Numa ótica em que as organizações têm responsabilidades de implementação de dimensões inclusivas e de gestão de diversidade, o autor avalia o conjunto de valores que são caracterizados pelo grau em que acontecem as interações entre as organizações, entre os seus colaboradores e o ambiente externo que os rodeia, sendo os níveis compostos pelas seguintes dimensões:

1. Inclusão e diversidade interna relacionado com os trabalhos da organização: Esta dimensão é referente às relações internas entre a organização e os seus colaboradores, baseando-se numa estrutura de valores dinâmicos, pluralista e co-evolutiva, com uma forte influência pelos valores relacionados pelo respeito mútuo e contribuições iguais das diferentes perspetivas culturais, para esses valores e normas na organização (Mor-Barak, 2017, p. 315);
2. Inclusão e colaboração entre a organização e a comunidade: Esta dimensão está relacionada com a forma como a organização cria e direciona uma interação de reciprocidade com a comunidade que a rodeia, assim como com os *stakeholders* externos. Enquanto que uma organização com um

ambiente de trabalho exclusiva não estabelece ou não vê como prioritária essa conexão com a comunidade, por outro lado, as organizações inclusivas reconhecem as consequências socioeconómicas, como tantas outras, que são fruto da sua presença na comunidade e percebem que é da sua responsabilidade melhorar os efeitos adversos que possam criar, assim como o crescimento do bem estar geral da comunidade em que estão inseridas (Mor-Barak, 2017, p. 315);

3. Inclusão através de colaboração a nível estatal e nacional - É alusiva pela forma como os valores influenciam as políticas da organização em relação à população desfavorecida, como por exemplo, pessoas que recebem apoio financeiro estatal, vítimas de violência doméstica e jovens em risco de exclusão social. Nas culturas de trabalho inclusivas, as pessoas em condições menos favoráveis são vistas como estáveis e como uma força de trabalho com potencial crescente, fazendo com que haja um investimento na sua educação e formação. No lado oposto, as culturas exclusivas olham para a responsabilidade social associada a essas pessoas como somente tutela das agências ou organizações estatais e governamentais, como também sendo responsabilidade das instituições de caridade e prestação de apoio (Mor-Barak, 2017, p. 315);
4. Inclusão através das colaborações a nível global: Por último, também é importante a forma como a organização se posiciona em relação às práticas referentes às trocas justas de bens económicos e serviços, assim como são organizações que primam por criar uma relação de respeito cultural entre indivíduos, grupos e organizações pertencentes a outros países. Sendo assim, as organizações que primam por uma cultura de trabalho inclusiva, valorizam a colaboração internacional, são pluralistas e identificam como trabalham sobre interesses globais mútuos, ao contrário das exclusivas, que são etnocêntricas, são focadas numa só cultura nacional e dentro do panorama internacional, comportam-se com o foco único nos pressupostos compostos pela sua própria cultura (Mor-Barak, 2017, p. 315).

Como refere Mor-Barak (2017), na implementação de uma cultura de trabalho inclusiva, as organizações podem tirar frutos das decisões tomadas relativamente à diversidade, assim como esse fator tem influência notória em termos de benefícios para os indivíduos pertencentes ao seu meio, como para as organizações como um todo. No entanto, nem tudo é fácil na implementação destes procedimentos práticas e normas e o modo como é feita a ponte para uma nova realidade representada através da cultura e do clima organizacional, na forma das perceções partilhadas entre funcionários em relação à diversidade, pode representar barreiras nos diferentes níveis onde a mesma pode e deve funcionar.

Em primeiro lugar, a nível da inclusão e diversidade praticada entre os membros pertencentes à dinâmica interna da organização, os maiores obstáculos que se podem enfrentar podem ser representados através de preconceitos, da discriminação encoberta e aberta, das más interpretações sobre os diversos contextos ou origens pessoais e perceções dos colaboradores, assim como sobre a competição do grupo relacionada com o acesso ao poder dentro da organização. Ainda em relação a este nível, mas do lado positivo, são identificados vários benefícios, a começar pelos individuais que estão associados com um maior e melhor acesso a promoções e benefícios relacionados com carreira, tal como uma maior satisfação no trabalho e bem-estar individual dos colaboradores. Nas organizações, os benefícios podem ser representados por uma baixa taxa de *turnover* ou rotatividade de funcionários, num menor absentismo, no melhor acesso a uma rede de colaboradores com um alto potencial que se sentem atraídos pela cultura organizacional da empresa, que após a contratação terão um maior comprometimento representado na forma de produtos mais diversificados e apelativos para os vários tipos de clientes (Mor-Barak, 2017).

Os benefícios associados ao segundo nível, de inclusão e colaboração entre a organização e a comunidade, passam pela criação de novos postos e nova formação relativos ao trabalho, assim como pela oferta de novos serviços e produtos para a comunidade com que a organização tem de se relacionar. Como benefício adicional relacionado com os fatores anteriormente referidos e juntamente com as recompensas tangíveis da organização, a imagem da organização será vista de uma forma positiva e terá uma atratividade maior em termos de recrutamento, o que se poderá refletir mais

tarde na mitigação dos litígios entre os colaboradores e as chefias ou a organização. Também ainda em relação a este ponto, as empresas podem enfrentar barreiras relacionadas com o seu tipo de cultura, pois se forem mais fechadas e acima de tudo apontadas para resultados, estas são das barreiras principais para implementar medidas relacionadas com a inclusão e diversidade (Mor-Barak, 2017).

Em terceiro lugar, no que toca à inclusão através de colaboração a nível estatal e nacional para além das políticas implementadas a nível dos estados que são representadas por leis que depois têm que ser implementadas pelas empresas, na dinâmica das culturas de trabalho inclusivas, isto implica que a nível individual os trabalhadores tenham uma melhor formação que também pode ser prestada a outros empregadores, assim como a nível organizacional pode haver uma maior abertura e número de pessoas disponíveis para trabalhar nestas empresas. Como consequência da boa implementação destas políticas na forma de práticas, têm uma equipa de trabalho mais leal e as relações com os clientes são melhoradas, em especial naqueles que se preocupam com as causas relacionadas com as pessoas mais desfavorecidas. Ainda a nível das barreiras que as empresas possam enfrentar nesta dimensão de colaboração, as mesmas estão relacionadas com uma visão de curto prazo, pequena e mais focada no interior da empresa, assim como contêm o estereótipo sobre os grupos menos favorecidos serem considerados instáveis e dispensáveis (Mor-Barak, 2017).

Por último, na dimensão relacionada com a inclusão através das colaborações a nível global os benefícios a nível individual podem ser representados pelo mesmo acesso à formação anteriormente referida, mas no sentido de apenas estar disponível por estar associada a uma organização específica, o que pode levar a melhorias nas condições de vida do indivíduo, da família e da comunidade em que os colaboradores estão inseridos. Também a nível organizacional e de forma positiva, pode haver uma nova expansão representada sobre a forma de possibilidades de vendas em novos mercados, assim como ao mesmo tempo existem barreiras que se podem encontrar a este nível, que passam pela ambição desmedida, pelas dificuldades enfrentadas na comunicação fruto da diversidade cultural e nacional, juntamente com o tratamento injusto e inapropriado relacionados com a diversidade, mais precisamente nas condições de trabalho dos expatriados comparativamente com os colaboradores locais e nacionais (Mor-Barak, 2017).

De forma conclusiva, após a análise das obras dos vários autores sobre a gestão de diversidade e multicultural, são notórias as semelhanças entre ambas e o que representam nas organizações, no entanto, é importante conseguir manter uma dinâmica adaptativa através do tempo que consiga assegurar os procedimentos e práticas atuais por parte dos recursos humanos e das lideranças, de forma a conseguir reter e atrair talento, assim como, para gerir o conflito passível de acontecer que possa derivar das várias diferenças existentes entre colaboradores, assim como das diferenças culturais. Embora diferentes tempos requeiram diferentes medidas, que por si só, resulta em diferentes estados relativos à variação das culturas das empresas, as mesmas ao conseguirem mostrar aos colaboradores que no caso da gestão de diversidade e multicultural, o entendimento pelas diferentes necessidades de cada indivíduo e a capacidade de conseguirem ir além do que está previsto por lei em relação às questões relacionadas com o trabalho, podem ser fatores diferenciadores e potenciadores de inovação, de talento e motivação, para manter a empresa como um todo capaz de ser lucrativa, produtiva e competitiva no mercado global.

2.2 – A eficiência da Gestão Multicultural na era da globalização

Segundo Lewis (2006), o século XXI representa uma viragem importante para as organizações e as respetivas lideranças, uma vez que há uma necessidade vigente de mudança que serve de sustento para a procura por uma dinâmica de capacidade de competição adaptativa, que força a abandonar as normas e decisões pré-estabelecidas. O surgimento de novas correntes, como de economias emergentes em número crescente e produtos mais inovadores, está a influenciar as empresas a tornarem-se mais versáteis, num mundo cada vez mais diversificado e multipolar.

Essa versatilidade, tem que ser capaz de munir as equipas multiculturais (que também podem estar dispersas por várias áreas geográficas), de tomar decisões cada vez mais rápidas e precisas num ambiente organizacional que até então é desconhecido ou desconfortável, sendo para tal, necessário mudar de estratégia, correr riscos e usar a intuição, assim como é importante conter um método sistemático de reunião de informações, a par de uma astuta capacidade para descartar planos e recomeçar de novo,

de forma a dar lugar à inovação, para tornar a mudança menos pesada nas organizações com uma reputação já instituída, ou naquelas com as normas muito entrosadas (Lewis, 2006).

De acordo com Maznevski e Chui (2018), existem vários tipos de equipas que podem variar de acordo com o grau de dependência entre as pessoas pertencentes para realizar tarefas conjuntas, assim como também se diferenciam pelos tipos de limites impostos. Embora tenha sido reconhecida a importância do trabalho em equipa durante muito tempo, foi dada mais atenção a este assunto na viragem deste século, passando de um ponto de vista mais estruturado e rígido devido à hierarquia tradicional presente na generalidade das organizações, para uma necessidade mais flexível relacionada com a liderança que seja capaz de adaptar as empresas a uma nova realidade.

Para Maznevski e Chui (2018), a hierarquia é um dos formatos mais simplistas de gerir as pessoas e o trabalho, pois a tarefa de cada um é claramente definida e todos sabem com quem se comunicar e sobre o quê, no entanto, as hierarquias tradicionais são conhecidas por serem inflexíveis e na era atual, estão cada vez mais aquém das necessidades sentidas pelas pessoas, levando a que não sejam geridas para alcançar resultados da forma mais eficiente possível, pois se os requisitos do trabalho forem sujeitos a alterações, as hierarquias podem não esclarecer quem se deve adaptar às mudanças, assim como, se o contexto onde as organizações estão inseridas mudar, as chefias também podem não detetar essa modificação rapidamente o suficiente, podendo os recursos ser alocados indevidamente. Além disso, se as tarefas impuserem altos níveis de interdependência, também pode haver fracasso por parte dos superiores, pois podem desencorajar a comunicação entre unidades de negócios, ou entre pessoas com funções separadas.

Neste sentido, nas equipas de trabalho, as hierarquias devem ser complementadas com modos mais informais de estruturação, levando a que se possam tornar mais dinâmicas e adaptáveis, podendo também ser temporárias, no sentido em que podem ser criadas para alcançar uma tarefa específica, para depois poderem ser desconstruídas (Maznevski & Chui, 2018).

Na ótica de Thomas e Inkson (2009), o número de organizações culturalmente diversas tem crescido gradualmente, sendo este efeito sentido até ao nível local em que atuam, sendo necessário que os líderes consigam superar o desafio da implementação da

inteligência cultural nas equipas que gerem, ao mostrar que liderar e orientar as diferenças, não só pode capacitar as pessoas de conseguirem comunicar e interagirem entre si, como pode significar uma grande diferença na gestão das diferenças culturais, mitigando o problema que as mesmas podem criar nos diferentes grupos e equipas nas organizações.

De acordo com Maznevski e Chui (2018), para a gestão das equipas de trabalho nas organizações, é importante ter em conta um conjunto de fatores que ao atuarem em uníssono, poderão levar a resultados positivos relacionados com o desempenho das equipas e da organização como um todo, sendo esses fatores compostos pelos *inputs* ou contributos que são definidas pela estrutura e composição da equipa, servindo a mesma lógica para as tarefas que são definidas consoante os objetivos estratégicos, os mediadores e os resultados obtidos.

No caso dos *inputs* ou contributos, os mesmos são compostos pelas características únicas de cada membro da equipa, enquanto a nível de grupo, pode ser identificado consoante a tarefa. Os elementos organizacionais são igualmente relevantes para este fator, pois são constituídos pelos recursos e pelo apoio que acaba por influenciar o trabalho de equipa. Os fatores mediadores são definidos através de dois elementos: os processos e os estados emergentes, sendo os primeiros nos quais os membros da equipa se envolvem, através da comunicação e da resolução de conflitos, ou da inovação e da gestão das limitações (Maznevski & Chui, 2018).

Por outro lado, os estados emergentes são condições que refletem o estado de espírito da equipa, sendo compostos, por exemplo, pela confiança e coesão, assim como pela segurança psicológica e a identidade do grupo. Por último, os resultados são os indicadores de como está tudo a decorrer, sendo também através da verificação do desempenho da equipa provável de confirmar particularidades positivas, como o aumento da qualidade na tomada de decisão e implementação de medidas, na melhoria da habilidade colaborativa e do envolvimento ou engajamento, assim como no desenvolvimento pessoal dos membros da equipa (Maznevski & Chui, 2018).

Em relação à diversidade também cultural, os autores Thomas e Inkson (2009), referem que um grupo é diverso ou heterogéneo na forma como os seus membros variam, sendo as suas características diferentes entre si, quer estejam relacionadas com as suas culturas, ou outros fatores como o género, a idade e a experiência.

A diversidade cultural nos grupos pode ser um procedimento que implica uma direta perda de processos, pois só com o acolhimento devido, é que se podem verificar os ganhos associados, tornando assim o método mais lento, mas a longo prazo, com benefícios consideráveis para as organizações. Num sentido mais negativo, a diversidade também pode ser sentida em relação ao bem estar das pessoas que não se identificam com o grupo, levando a que o multiculturalismo seja evitado por parte das gestões intermédias e lideranças e por outro lado, as empresas de dimensão local podem preferir contratar pessoas locais, evitando outras que podem ser muito mais qualificadas e adaptadas para o cargo, levando a que num curto prazo, haja na dinâmica do grupo, menos prejuízo relacionado com os processos, mas a longo prazo não é fomentada a inovação e o pensamento diferenciado (Thomas & Inkson, 2009).

No lado oposto, Thomas e Inkson (2009), também referem que a diversidade no que se refere às competências ou capacidades relacionadas com a execução das tarefas, tende a ter uma relação positiva com o desempenho no contexto organizacional, pois consegue criar uma mais vasta rede de ideias e opiniões, assim como fomenta as decisões de grupo, tornando-as mais criativas e dinâmicas, como de qualidade mais aprimorada e refinada. Também é importante para as firmas com uma visão expansionista ou com intenção de penetração num mercado global que contenham diversidade no seu meio, de forma que a variedade de pensamento e experiência dos seus colaboradores, possam originar informações e ideias úteis sobre o seu país de origem, de forma a terem uma visão estratégica muito mais crítica.

Para Maznevski e Chui (2018), nas equipas multiculturais, os fatores como a sua composição, assim como a dispersão geográfica das mesmas e da organização, podem criar barreiras ou oportunidades para os membros dessas equipas, servindo como características a considerar para potenciar a motivação consoante os desafios que vão sendo enfrentados, principalmente nos primeiros estágios de vida após a criação da equipa. O facto de as equipas globais serem conectadas entre si, pode humanizar as organizações, independentemente do meio e local onde atuam, sendo que neste caso, tanto a organização aprende com a sua própria configuração, como as pessoas que pertencem ao seu meio sentem que é inspirador relacionarem-se com outras de lugares distintos, levando a que se crie uma nova visão, mais aprimorada e originada pela diversidade de perspetivas que, *per si*, leva a que os líderes consigam transformar todas as oportunidades

em vantagens promovidas pelo alto desempenho dos colaboradores e das equipas de trabalho.

Para entender a dinâmica de trabalho das equipas, Thomas e Inkson (2009), referem duas características indispensáveis na identificação destes grupos, estando os mesmos organizados consoante atividades de tarefas e atividades de processos. Neste caso, o primeiro, está relacionado com as atividades direcionadas para atingir o objetivo que o grupo quer e o segundo fator, é alusivo às atividades relacionadas com as formas de pensar e melhorar o paradigma sobre como o grupo parte para a tarefa em mãos.

Segundo Thomas e Inkson (2009), embora a maior parte do tempo e esforço dos grupos seja focado em volta de atividades relacionadas com as tarefas a desempenhar, muitas vezes a falta de processos leva a que haja uma disfunção organizacional no grupo ao ponto de o mesmo se tornar ineficaz, quer seja pela autocracia presente, como também consequência de indecisões ou conflitos pessoais entre membros, sendo este problema aumentado pelas diferenças culturais. Neste caso, uma abordagem que procure incluir todos os membros da equipa como participantes ativos na definição da estratégia através de uma preocupação pelas suas visões e opiniões, é crucial para o sucesso no desempenho das tarefas e poderá mitigar o impacto das diferenças culturais, uma vez que o sucesso do grupo depende da integração efetiva das opiniões de todos os membros a que lhe pertencem.

Na obra *The Culture Map* de Erin Meyer (2014) o autor refere que para liderar nas organizações, especialmente nas equipas que são constituídas por várias culturas, é importante entender a arte de saber persuadir, pois é necessário garantir apoio nas ideias de forma a tornarem-se sustentáveis e concretizáveis. Segundo o autor, a indução tem bases profundas na cultura e “embora a maioria das pessoas não esteja ciente disso, as maneiras pelas quais procuramos persuadir os outros e os tipos de argumentos que são utilizados e considerados persuasivos, estão profundamente enraizados nas suposições e atitudes filosóficas, religiosas e educacionais da nossa cultura” (p. 67).

Para tal, é importante conseguir perceber qual o tipo de raciocínio vigente nas culturas com que lidamos, sendo que neste caso são identificados dois tipos: (1) o raciocínio dedutivo, que é baseado em princípios e tem origem em conclusões ou factos a partir de princípios gerais ou conceitos, sendo que neste caso os membros de um grupo desejam entender o motivo por detrás do que é pedido e (2) o raciocínio indutivo que é

baseado em exequibilidade, ou em conclusões gerais que são alcançadas com base num padrão de observações factuais do mundo que nos rodeia, estando este tipo de raciocínio mais direcionado para entender em como concretizar os objetivos, do que o porquê dos mesmos (Meyer, 2014).

De acordo com Erin Meyer (2014), as culturas anglo-saxônicas, como Estados Unidos, Reino Unido, Austrália, Canadá e Nova Zelândia, na escala de persuasão, estão agrupadas nas culturas que valorizam o raciocínio baseado em aplicações. De seguida, é possível encontrar um grupo de países nórdicos, como Escandinávia e Países Baixos, seguidos das culturas latino-americanas e germânicas que são consideravelmente mais voltadas para o raciocínio baseado em princípios, mas muito menos do que os latinos europeus. Por último, a França, Rússia e Bélgica estão no lado oposto voltado para o raciocínio baseado em princípios.

De outra forma, conforme especificado por Erin Meyer (2014), numa determinada cultura, ao gerirmos um fornecedor ou membro da equipa, as pessoas usualmente respondem bem ao receber informações detalhadas e segmentadas sobre o que é esperado de cada indivíduo e se for necessário dar instruções a um membro da equipa desse tipo de cultura, o foco está no que essa pessoa precisa realizar e quando, pois se for explicada claramente qual é a função de cada um, isso permite que as pessoas se concentrem efetivamente na sua tarefa específica. Nas culturas holísticas, se for necessário motivar, gerir ou persuadir alguém, os líderes têm de ser mais influentes e dedicar o seu tempo para explicar o panorama geral e mostrar como todas as peças se encaixam.

Para Richard D. Lewis (2006), consoante o perfil do gestor e executivo multicultural, para gerir equipas multiculturais, é preciso que o mesmo consiga através do espectro comportamental perceber a influência que o ambiente que o rodeia tem em si, assim como os valores e crenças culturais com que cresce, tal como é igualmente essencial perceber que os outros são julgados consoante o ponto onde o líder se localiza nesse espectro, levando a que tenha sempre uma visão relativa e incompleta de tudo o que se passa, e ao entender que muitos dos valores e crenças foram incutidos pela cultura que o rodeia, é então possível aceitar outras opiniões e ideias de pessoas de culturas diferenciadas.

De acordo com Richard D. Lewis (2006), o facto de o líder ser capaz de refletir sobre si mesmo ou sobre a sua cultura de forma mais objetiva, leva à criação de uma

oportunidade para ultrapassar certas barreiras culturais que impedem o acesso aos pensamentos ou personalidades dos outros, o que conseqüentemente, com uma melhor autoavaliação e eliminação das principais idiossincrasias culturais, levará ao passo final que diz respeito ao alcançar da harmonia em grupo, sendo nesse momento desenvolvida a empatia com os outros membros, baseada na aceitação das diferenças e na construção positiva a partir das mesmas.

2.3 – A influência do fator Inteligência Cultural na gestão de equipas multiculturais

Com o avançar do ambiente de trabalho a nível global e com a formação de novos tipos de organizações, desde as internacionais a transnacionais, as mesmas podem confrontar-se com altos níveis de interdependência entre países e muitas vezes, é possível verificar-se no seu meio a formação de equipas multiculturais, nas quais os seus membros devem desenvolver significados comuns partilhados, assim como valores e códigos de comportamento para conseguirem comunicar entre si de forma efetiva para melhor coordenar as suas atividades (Shokef & Erez, 2008).

De acordo com Groves e Feyerherm (2011), nas organizações do séc. XXI, a utilização de equipas para desempenhar atividades e tarefas, tem ganho cada vez mais importância e como resultado de um número crescente de empresas a atuar a nível internacional, a utilização de membros de diferentes origens, tem acompanhado a tendência para a procura pelo trabalho em equipa.

Segundo Shokef e Erez (2008), para os membros de uma equipa multicultural conseguirem alcançar a coesão social necessária para interagirem e desempenharem as tarefas em grupo com sucesso, é necessário que sejam verificados no seu meio, a atuação de dois fatores relacionáveis entre si, como o sentido de identidade global, que “refere-se ao autoconceito de uma pessoa e reflete a identidade individual moldada pelo sentimento de pertença ao contexto de trabalho global” e a inteligência cultural (Erez, 2013, p. 335).

Para os autores “a identidade global, a identidade local e outras formas de identidade de um indivíduo, tornam-se relevantes em diferentes situações, dependendo do nível de comprometimento com um grupo social específico e instigado pela situação” (Shokef & Erez, 2008, p. 179), e conseqüentemente, nas equipas homogêneas, a

identidade local tende a ser a mais dominante, enquanto as equipas multiculturais estão associadas à identidade global.

Na investigação de Shokef e Erez (2008), os autores descobriram a nível individual uma forte ligação entre o fator motivacional da inteligência cultural e a identidade global, no entanto, o que mais ressaltou prende-se ao facto de que à medida que a identidade global entre membros aumenta, a motivação, a metacognição e a parte comportamental da inteligência cultural também passa pelo mesmo processo, sendo este facto fruto, do resultado da experiência de trabalho dos participantes como membros de equipas que já atuarem em contextos multiculturais.

Neste sentido, a adaptação à conjuntura de trabalho global, é um processo passível de ser aprendido e as oportunidades que existem nas equipas de trabalho multiculturais e interdependentes, que possuem um objetivo comum, podem ajudar a superar ou a reduzir as diferenças entre culturas em termos de normas, como de comportamentos. Consequentemente, ao ser facilitado o desenvolvimento da identidade global na organização, assim como da inteligência cultural dos colaboradores, este processo, pode tornar mais prático o auxílio à adaptação a esse mesmo ambiente de trabalho globalizado (Shokef & Erez, 2008).

Na ótica de Flaherty (2008), as equipas multiculturais também podem experienciar dificuldades no processo de integração e na falta de coesão, sendo este motivo impeditivo em certo grau, ao ponto de dificultar que alcancem o seu potencial. Neste caso, a integração é definida pelo “limite em que um indivíduo se sente parte da equipa, e quando a mesma sente que o indivíduo faz parte do grupo, sendo este processo caracterizado pela atração mútua e respeito por quem está a ser integrado” (p. 194).

Com o objetivo de ligar a coesão e a integração, assim como de explorar a relação da inteligência cultural com a aceitação e integração dos membros de equipas multiculturais, foi efetuado um estudo de caso, exploratório, com membros de seis equipas de três organizações globais, onde foram encontradas relações positivas entre o fator motivacional da inteligência cultural agregado da equipa e do indivíduo, com os tempos de aceitação e integração dos novos membros na mesma, assim como também foi encontrada uma relação positiva entre o fator cognitivo da inteligência cultural individual e os tempos de aceitação e integração relatados pela própria equipa. No caso das equipas multiculturais, outros fatores também podem contribuir, como o conhecimento prévio

entre os membros da mesma equipa, as competências profissionais ou técnicas, a dispersão da equipa, assim como eventos e outras dinâmicas em equipa (Flaherty, 2008).

No estudo de Rockstuhl e Ng (2008), *The Effects of Cultural Intelligence on Interpersonal Trust in Multicultural Teams*, os investigadores tentam perceber se o quociente cultural afeta o nível de confiança interpessoal entre membros de equipas multiculturais, sendo o foco deste estudo apontado para o nível diádico ou de pares.

Segundo Earley e Mosakowski (2000, citado em Rockstuhl & Ng, 2008), o processo de ganho de confiança é uma intervenção fundamental em equipas culturalmente diversas que pode ter influência na sua eficácia, pois os membros dessas equipas têm menos probabilidade de confiar uns nos outros devido à tendência humana de classificar aqueles que são diferentes como membros externos ao grupo, em oposição aos membros do grupo interno. Consequentemente, para Rockstuhl e Ng (2008), compreender os fatores que mitigam as consequências negativas da diversidade cultural na confiança interpessoal tem imensas implicações para as equipas multiculturais.

De acordo com o estudo de Rockstuhl e Ng (2008), os investigadores descobriram que altos níveis de metacognição e cognição de inteligência cultural pode aumentar a confiança baseada em afeto nos parceiros diádicos culturalmente diversos e um nível mais alto relacionado com o fator comportamental exibido por um par, resulta também numa confiança baseada em afeto mais elevada, por parte do parceiro.

Em termos práticos para a gestão dos recursos humanos nas organizações, para além das qualificações técnicas é importante que a seleção de membros com base nas capacidades de inteligência cultural seja feita de forma a reduzir os efeitos da diversidade no funcionamento da equipa multicultural, assim como também é importante que haja formação para os colaboradores que consiga visar os quatro fatores da inteligência cultural, em específico formação a nível comportamental e de metacognição (Rockstuhl & Ng, 2008).

Também é importante para fomentar a inovação nas equipas multiculturais, que segundo Gibson e Dibble (2008), seja passível de permitir uma adaptação ao ambiente externo por parte dos colaboradores, servindo neste caso, o papel da inteligência cultural como fulcral e antecedente, a nível individual, para a adaptação dos mesmos.

Segundo Gibson e Dibble (2008), devido à complexidade, à urgência e incerteza que são normais nos mercados em que as equipas multiculturais atuam, a falta de ajuste

pode significar uma falha na sua sobrevivência, tal como a identificação de oportunidades de melhoria na capacidade de resposta das organizações é crucial, passando essa melhoria por implementar medidas relacionadas com as características individuais dos colaboradores como a inteligência cultural, as particularidades relacionadas com a colaboração, como também a experiência prévia conjunta e os relacionamentos institucionais.

Apesar de todos os avanços, segundo Moon (2013), foram poucos os estudos relacionados com o impacto da inteligência cultural a nível das equipas multiculturais e o desempenho das mesmas e consequentemente, os autores delinearão uma investigação em que comprovaram a importância da inteligência cultural na diversidade do grupo ao longo de 15 semanas, ao mostrar que serve como atenuante para o efeito negativo da diversidade cultural no desempenho das equipas multiculturais. Sendo assim, um nível mais alto de coeficiente cultural na equipa, diminui o efeito adverso da diversidade cultural no desempenho inicial e há uma taxa de melhoria do desempenho da equipa ao longo do tempo e, embora as equipas com alta diversidade cultural demonstrem um desempenho inicial mais baixo do que as equipas com baixa diversidade, elas conseguem superar as segundas ao longo do tempo, se tiverem níveis mais altos de CQ.

Também como um importante contributo, Davidaviciene e Majzoub (2022), conseguiram comprovar o efeito positivo da inteligência cultural, juntamente com outros fatores, como a liderança transformacional e a relação entre tarefas e o conflito na tomada de decisão das equipas virtuais, estando neste caso, relacionados positivamente com a tomada de decisão, e no sentido oposto, a conexão entre tarefas e conflito está relacionada negativamente.

De acordo com Livermore e Dyne (2015), a melhor forma de desenvolver organizações culturalmente inteligentes, passa por auxiliar os funcionários a melhorar o seu quociente cultural por meio de experiências, de formação e planos de desenvolvimento pessoal. No entanto, existem três estratégias adicionais que podem ajudar a construir equipas e organizações culturalmente inteligentes: a) o comprometimento da liderança, b) auditoria alusiva à inteligência cultural organizacional e c) estratégia relacionada com a inteligência cultural organizacional.

Em relação ao comprometimento da liderança, deve ser possível tornar a inteligência cultural como uma prioridade para se transformar numa característica

orientadora em toda a organização. Idealmente, a inteligência cultural não deve ser isolada como relevante apenas para aqueles que trabalham internacionalmente e uma organização global integrará a inteligência cultural em todas as funções, como parte do seu plano estratégico. Sendo assim, os líderes precisam de demonstrar o seu comprometimento com a inteligência cultural e por meio de visão estratégica e de consequentes ações, devem liderar pelo exemplo, ao realizar uma avaliação às suas habilidades interculturais para garantir que estão comprometidos pessoalmente em melhorar o seu quociente cultural, quer seja para seu próprio benefício, como para o benefício da organização, como para a mensagem que será transmitida internamente (Livermore & Dyne, 2015).

No que diz respeito à auditoria, a mesma pode concentrar-se na organização como um todo ou numa divisão específica, num conjunto de equipas ou em práticas de recursos humanos. O ideal, passa por realizar uma avaliação qualitativa da inteligência cultural da organização e das políticas de recursos humanos, bem como recolher e analisar o *feedback* referentes aos clientes e fornecedores, sobre como eles percecionam a inteligência cultural da organização (Livermore & Dyne, 2015).

A auditoria organizacional ou na equipa pode tornar-se a base para futuros programas de formação e desenvolvimento de recursos humanos, pois isso permite ao líder ou gestor de recursos humanos que crie uma estratégia sobre o caminho atual e pretendido, assim como pode criar uma plataforma para chamar a atenção da alta gestão e fundadores, para desenvolver esse conjunto de habilidades essenciais em toda a organização (Livermore & Dyne, 2015).

Por último, a estratégia relacionada com a inteligência cultural organizacional acontece após a auditoria, quando é necessário elaborar um plano de atuação para tornar a organização mais culturalmente inteligente. Assim como qualquer plano estratégico, esse plano deve incluir marcos, etapas de ação e datas-alvos, assim como deve incluir planos para a administração ao nível organizacional de avaliações, tal como a realização de experiências práticas e a facilitação de reflexão, de formação, de *coaching*, possibilitando o desenvolvimento pessoal (Livermore & Dyne, 2015).

Segundo Livermore e Dyne (2015), uma estratégia relacionada com a inteligência cultural, deve ser integrada às rotinas do capital humano da organização e desta forma, ao ser criado um plano para a inteligência cultural em todo o processo de recrutamento,

de desenvolvimento e retenção de talentos, assim como com a alta liderança a mostrar o caminho a adotar e ao priorizar a teoria, é então benéfico para a organização, pois permite a expansão para mercados culturalmente diversos. Ao mesmo tempo, possibilita a prestação de serviços de alta qualidade a clientes diversos, impulsionando a sua agilidade, como a eficiência e efetividade das equipas de trabalho multiculturais e da organização, de forma a terem um desempenho de tarefas de forma mais produtiva, tal como a mesma, podem-se tornar empregadora de eleição, com maior rentabilidade e poupança de recursos.

3 Estudo Empírico

3.1 Pressupostos Teórico e metodológico

Com o avanço da globalização, as organizações em crescimento observaram as vantagens e oportunidades que poderiam obter ao expandirem as suas fronteiras e autores como Edward Hall, Fons Trompenaars, juntamente com Charles Hampden-Turner e Geert Hofstede, foram dos principais autores a abordar a temática da Gestão Intercultural e a contribuírem com os diversos estudos, assim como com a criação de novos conceitos.

Entre estes conceitos, é de realçar a obra de Greet Hofstede, Gert Jan Hofstede e Michael Minkov, denominada “*Cultures and Organizations – Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*”, de 2010, que aborda as dimensões culturais de diversos países e a maneira como os diferentes comportamentos podem influenciar as relações laborais, as negociações e as lideranças, sendo também nesta obra, onde os autores argumentam que a compreensão das diferenças culturais, é fulcral para o alcance do sucesso em organizações globais.

Nesta mesma linha de raciocínio, a definição de Inteligência Cultural veio complementar e reforçar os conceitos existentes, demonstrando a necessidade da gestão intercultural e a importância de compreender as diferenças, aliada com as práticas eficientes da Gestão dos Recursos Humanos e da liderança. Entre os principais autores a explorar esta temática estão David Livermore, que na sua obra “*The Cultural Intelligence Difference & Leading with Cultural Intelligence: The New Secret to Success*”, de 2010, possui uma visão mais prática e neutra sobre as diversas culturas e lideranças, auxiliando assim as organizações multiculturais.

Os autores Linn Van Dyne e Soon Ang, que também acabam por ser dos principais investigadores sobre a Inteligência Cultural, têm uma perspetiva maioritariamente académica, na obra de 2008, denominada “*Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*”, onde apresentam a definição do conceito, expõem a escala CQS (*Cultural Intelligence Scale*), e as suas aplicações práticas, que são, mais tarde, aprofundadas por outros autores e especialistas em estudos de caso que estão incluídos neste mesmo livro.

Mudando a vertente de estudo, mas não menos importante, está o autor Edgar H. Schein, que é considerado um dos teóricos mais importante no campo da cultura organizacional e os seus estudos são considerados fundamentais para o entendimento deste tipo de culturas, sendo as suas proeminências relacionadas com a gestão nas equipas e das lideranças, assim como o desempenho e a eficácia das organizações, sendo a sua obra mais famosa, “*Organizational Culture and Leadership*”, de 1985.

Dentro da abordagem de Cultura Organizacional, os autores Christine Ostroff, Angelo J. Kinicki e Michelle M. Tamkins, (2003), para além de explorarem as definições, demonstram que a Cultura e o Clima Organizacional estão interligados, mencionando também instrumentos e métodos de avaliação para ambos.

Para além destes autores que serviram como grande inspiração neste estudo, baseei-me em algumas teses de mestrado e doutoramento, das quais é de salientar a dissertação de Nuno Videira (2019), denominada “A Importância da Inteligência Cultural no Mundo dos Negócios: o Caso da China e de Portugal”, que aborda um assunto semelhante ao deste estudo, porém focado nas culturas chinesas e portuguesas.

Quanto ao papel dos Recursos Humanos como intermediário entre a organização e os colaboradores na gestão de conflitos e negociações, assim como relacionado com o seu poder estratégico, destaco a tese de doutoramento do meu orientador de dissertação, Ricardo Bessa Moreira, publicada em 2010 e denominada, “Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental”. Este estudo, mostra-se de grande relevância, devido a ressaltar o poder exercido pela Gestão de Recursos Humanos em contexto nacional.

Neste presente estudo, a estratégia metodológica utilizada foi a qualitativa, uma vez que esta permite explorar as mensagens subjetivas transmitidas. Neste tipo de metodologia, o desenvolvimento da investigação é tão ou mais importante que o resultado em si, uma vez que, “o interesse do investigador ao estudar um determinado problema, é verificar como ele se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações quotidianas” (Lüdke & André, 1986, p. 12).

A aplicação de entrevistas semiestruturadas, foi escolhida como método para a recolha das informações constantes neste estudo e segundo Bogdan e Biklen (2010), este método é o mais aconselhável para perceber como os entrevistados vislumbram as suas vivências e experiências quotidianas, assim como esta prática procura facilitar as

interações, ao tentar obter o máximo de informações possíveis de forma espontânea e informal.

3.2 Hipóteses e Objetivos

Após a elaboração de todo o contexto teórico abordado neste estudo, onde foram aprofundados os contributos de Hofstede, os conceitos de Inteligência Cultural, e da mesma forma a gestão da diversidade e multiculturalidade, seguiremos com os objetivos, questões e hipóteses desta investigação que pretendem integrar as bases teóricas com as análises empíricas.

A pergunta de partida que motivou a elaboração deste estudo empírico foi a seguinte:

- As práticas relacionadas com a inteligência cultural podem representar uma fonte de vantagem competitiva, assim como influenciar a gestão da diversidade e multiculturalidade?

Consoante esta questão, foram definidos os seguintes objetivos gerais que ajudaram a responder à pergunta supracitada, que são:

- Identificar os contributos da inteligência cultural para as organizações e colaboradores e os seus efeitos na competitividade das mesmas;
- Identificar os efeitos da gestão da diversidade e multiculturalidade.

Com isto, será possível evidenciar os benefícios da inteligência cultural num contexto geral e também os seus efeitos nos colaboradores de diversas culturas, enquanto em paralelo, poderão ser observadas as vantagens competitivas e possíveis práticas da Gestão de Recursos Humanos que auxiliam na direção destas interações culturais, em empresas globais.

Quanto aos objetivos específicos, almeja-se descobrir se as empresas nacionais e internacionais possuem práticas relacionadas com a Inteligência Cultural, e também se os colaboradores percebem as práticas de Recursos Humanos associadas à gestão

multicultural e da diversidade e, finalmente, identifica-se a sua aplicação como benéfica, assim como da IC.

Apesar de, normalmente, não serem levantadas hipóteses em estudos qualitativos, sendo mais apropriado falar na construção de questões e problemáticas, como mero referencial básico e estrutural, neste estudo foram consideradas as seguintes hipóteses:

- As empresas que optam por implementar práticas de Inteligência Cultural, ao gerir a diversidade e a multiculturalidade, tendem a experimentar equipas mais eficazes, criativas e inovadoras;
- Uma abordagem assertiva do departamento de Recursos Humanos quanto à gestão da multiculturalidade e diversidade, através da integração, da socialização e da comunicação, podem contribuir para um bom desempenho individual e organizacional;
- As empresas globais e internacionais, têm maior probabilidade de adotar práticas de IC do que aquelas focadas no mercado nacional;
- Os colaboradores que reconhecem as práticas de Recursos Humanos orientadas para a IC e gestão da diversidade, percebem estas abordagens como benéficas para o desempenho da equipa e para a socialização entre colegas.

3.3 Amostra e Universo

A discussão de temáticas como a Inteligência Cultural ou a gestão da multiculturalidade e diversidade passam a ter grande relevância nos dias atuais, uma vez que a imigração e emigração mostram-se crescentes e também as organizações em expansão, encontram a oportunidade para crescerem no mercado internacional.

Podemos constatar este mesmo facto, através dos seguintes dados estatísticos fornecidos pelo SEF (2023), e também pela Fundação Francisco Manuel dos Santos (2023), conforme na ilustração abaixo:

Figura 3 - Evolução da População Residente

Evolução da População Residente

ANO	Títulos de Residência	Concessão e Prorrogação de AP's	Prorrogação de VLD's	TOTAL	VARIAÇÃO %
2008	436.020		4.257	440.277	1,04%
2009	451.742		2.449	454.191	3,16%
2010	443.055		2.207	445.262	-1,97%
2011	434.708		2.114	436.822	-1,90%
2012	414.610		2.432	417.042	-4,53%
2013	398.268		3.052	401.320	-3,77%
2014	390.113		5.082	395.195	-1,53%
2015	383.759		4.972	388.731	-1,64%
2016	392.969		4.762	397.731	2,32%
2017	416.682		5.029	421.711	6,03%
2018	477.472		2.828	480.300	13,9%
2019	588.976		1.372	590.348	22,9%
2020	661.607		488	662.095	12,2%
2021	698.536		351	698.887	5,6%
2022	781.247		668	781.915	11,9%

Nota. Ilustração adaptada de SEF/GEPF (2023). Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo de 2022. Serviço de Estrangeiros e Fronteiras. SEF/GEPF, p 55.

<https://www.sef.pt/en/Documents/RIFA2022%20vF2a.pdf>

Figura 4 - Emigração em Portugal por tipo e sexo

Anos	Emigrantes por tipo e sexo						
	Total	Emigrantes permanentes			Emigrantes temporários		
		Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres
2011	100.978	43.998	31.329	12.669	56.980	39.958	17.022
2012	121.418	51.958	34.540	17.418	69.460	53.453	16.007
2013	128.108	53.786	35.632	18.154	74.322	55.779	18.543
2014	134.624	49.572	32.274	17.298	85.052	60.827	24.225
2015	101.203	40.377	26.806	13.571	60.826	44.101	16.725
2016	97.151	38.273	23.509	14.764	58.878	42.312	16.566
2017	81.051	31.753	21.970	9.783	49.298	33.960	15.338
2018	81.754	31.600	23.181	8.419	50.154	33.736	16.418
2019	77.040	28.219	16.190	12.029	48.821	32.317	16.504
2020	68.209	25.886	17.954	7.932	42.323	27.979	14.344
2021	65.983	25.079	15.265	9.814	40.904	21.800	19.104
2022	71.717	30.954	19.995	10.959	40.763	28.737	12.026

Nota. Ilustração adaptada da INE, Pordata, Emigração em Portugal por tipo e sexo em 2023. Fundação Francisco Manuel dos Santos.

<https://www.pordata.pt/portugal/populacao+ativa+total+e+por+sexo-28>

Consoante os dados referidos acima, podemos observar que houve um grande crescimento da imigração em Portugal, assim como também voltaram a subir em 2022 o número de emigrantes que saíram do seu país de origem, para os diversos lugares do mundo.

Se observarmos que a população atual portuguesa, de acordo com o Worldometers (2023), - baseados nas estimativas das Nações Unidas, mais precisamente com o Departamento de Assuntos Económicos e Sociais, Divisão de População -, é de aproximadamente 10.247.605 pessoas, enquanto o número de emigrantes (781.915 estrangeiros) equivale a mais de 7,6% da população. Estes dados mostram-se relevantes, quando observamos que Portugal tem uma população ativa de 5.222.600, o que corresponde aproximadamente a 51% dos residentes no país (Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2023).

Considerando a relevância destas informações, procurou-se realizar um estudo de caso em alguma empresa específica de Recursos Humanos na região do Porto, com o intuito de verificar a aplicação da Inteligência Cultural. Entretanto, das empresas abordadas, apenas uma respondeu sobre a possibilidade da realização do estudo, porém de maneira negativa, devido à falta de tempo e disponibilidade das lideranças.

Este, foi o principal fator limitante desta pesquisa, a falta de *feedback* e abertura por parte das diversas empresas sobre as práticas de Recursos Humanos, a gestão de equipas multiculturais e da prática da Inteligência Cultural. Devido a este ponto, optou-se pela mudança do estudo de caso, para um estudo exploratório, que apesar de não ser tão específico, possui a abrangência necessária para a análise desta temática.

O universo da pesquisa, segundo Gil (2008) refere-se a:

um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Comumente fala-se de população como referência ao total de habitantes de determinado lugar. Todavia, em termos estatísticos, pode-se entender como amostra, o conjunto de alunos matriculados numa escola, os operários filiados a um sindicato, os integrantes de um rebanho de determinada localidade, o total de indústrias de uma cidade, ou a produção de televisores de uma fábrica em determinado período. (Gil, 2008, pp. 89,90)

Neste estudo exploratório, o universo escolhido foi de trabalhadores portugueses e estrangeiros que de alguma maneira, possuem ou possuíram uma experiência profissional internacional. Esta escolha mostrou-se a mais pertinente, pois consegue englobar imigrantes que residem em Portugal e, que atualmente, estão completamente emersos numa nova cultura, assim como portugueses que sentiram a necessidade de emigrar, ou que preferiram ingressar em empresas globais, internacionais e multinacionais, pelos diversos motivos.

Quanto à amostra, que de acordo com Lopes (2006, p. 33), refere-se “à fração ou uma pequena parte de um estudo científico na qual através de critérios determinados faz-se a demonstração do universo do estudo científico para demonstrar um todo”, foram escolhidos 10 participantes com experiências internacionais de maneira aleatória, considerando o universo acima definido.

A amostragem é não-probabilística, pois não apresenta qualquer fundamento matemático ou estatístico e apesar dos riscos relacionados com a validação dos resultados, apresentou-se como a opção mais vantajosa quanto à recolha de dados, à praticidade, assim como na redução de custos e tempo (Gil, 2008).

3.3.1 Caracterização sócio demográfica

Fruto desta investigação, foram entrevistados 10 participantes, sendo identificados como “Entrevistado” e sendo-lhes atribuídos um número para respetiva identificação. desde o 1 ao 10, conforme apresentado na tabela a seguir:

Tabela 2 - Caracterização Sociodemográfica dos entrevistados

Participante	Género	Idade	Nacionalidade	Habilitações Literárias	Antiguidade na Empresa	Função
Entrevistado 1	Masculino	46	Portuguesa	Licenciatura	2 anos e 4 meses	Líder de departamento de contabilidade
Entrevistado 2	Feminino	54	Portuguesa	Licenciatura	1 ano e 8 meses	Atendente de Balcão
Entrevistado 3	Feminino	32	Francesa	Mestrado	9 meses	Assistente ao Cliente
Entrevistado 4	Masculino	32	Portuguesa	Licenciatura	2 anos e 5 meses	Gestor de Apoio ao Cliente
Entrevistado 5	Feminino	26	Portuguesa	Mestrado	1 anos e 6 meses	Engenheira R&D
Entrevistado 6	Feminino	35	Portuguesa	Licenciatura	5 meses	Consultora SAP - Trainee
Entrevistado 7	Feminino	45	Brasileira	Licenciatura	1 ano e 6 meses	Segurança
Entrevistado 8	Feminino	29	Americana	Licenciatura	5 anos e 6 meses	Gestora principal de produto
Entrevistado 9	Masculino	34	Portuguesa	12º ano	2 anos e 6 meses	Líder de Equipa
Entrevistado 10	Feminino	36	Brasileira	Pós-graduação	6 meses	Hostess

Nota. Elaboração própria

O grupo de entrevistados é composto maioritariamente por mulheres, perfazendo 70% do total de participantes. Quanto à nacionalidade, a grande maioria (60%), é composta por portugueses, seguida por brasileiros (20%), franceses (10%) e americanos (10%). A faixa etária varia dos 26 aos 54 anos, sendo a média de idades, de 37 anos. A área de formação é variada, sendo que 60% dos entrevistados são licenciados, 20% são mestres, 10% são pós-graduados e 10% possuem o 12º ano.

O período de antiguidade na empresa varia de 5 meses a 5 anos e 6 meses, sendo a média de permanência na mesma organização, de aproximadamente 2 anos. O principal fator mais comum entre os participantes deste estudo, está relacionado com experiência a nível internacional, onde alguns dos entrevistados ainda permanece a laborar na mesma organização, enquanto outros seguiram diferentes caminhos.

3.4 Instrumento metodológico: Entrevista

A adoção da metodologia qualitativa, com recolha de dados através de entrevistas, foi o método considerado mais apropriado neste estudo, uma vez que através de perguntas semiestruturadas, os entrevistados possuem maior liberdade para se expressarem e exporem as suas experiências.

Antes de iniciar as entrevistas, foi explicado aos entrevistados o tema de investigação, assim como foram esclarecidos e apresentados os conceitos de Dimensão Cultural, Inteligência Cultural e suas dimensões (metacognição, cognição, motivação e comportamento), Cultura Organizacional e Clima Organizacional. As questões inseridas no guião foram construídas de modo a abordar todas as temáticas acima citadas, assim como obter o máximo de informações sobre as experiências profissionais e pessoais dos participantes. As perguntas foram abertas e por vezes não seguiam a ordem do guião, para uma melhor adaptação e conforto do participante. As categorias e dimensões que constituem o referido guião são:

Tabela 3 - Categorias de Análise

Categoria	Dimensão
Contributos de Hofstede	Dimensões Culturais
	Práticas de Recursos Humanos e Liderança
Inteligência Cultural	Metacognição
	Cognição
	Motivação
	Comportamento
	Contributos a nível organizacional e pessoal
	Práticas de Recursos Humanos
	Liderança
	Vantagem Competitiva
Gestão da Multiculturalidade e Diversidade	Impactos e Benefícios
	Equidade VS Gestão da Diversidade
Globalização, Multiculturalidade e Inteligência Cultural	Correlação

Nota. Elaboração própria

As entrevistas foram realizadas através de videochamada, por meio de ferramentas como o Skype, Messenger e Google Meeting, onde as gravações de áudio foram autorizadas pelos participantes através da “Declaração de Consentimento”, a qual garante o anonimato, sendo também o tempo médio de duração das gravações, entre uma hora a uma hora e meia.

O primeiro contacto com os entrevistados foi obtido de maneira informal, onde o grupo ampliou-se através de indicações, método este, que o autor Noy (2008), denomina de efeito *snowball sampling* ou efeito bola de neve, que resumidamente é um método de amostragem onde os primeiros participantes recomendam outros participantes que possam ser relevantes para a investigação, caso tenham disponibilidade, mostrando-se um sistema benéfico em grupos pequenos ou difíceis de serem localizados.

4 – Análise de Resultados

4.1 – A influência dos modelos culturais e do estudo transcultural de Hofstede na prática da GRH com Inteligência Cultural nas Organizações

Segundo Hofstede (2011), a cultura é um fenómeno coletivo, que está ligado com diferentes grupos em que existe uma grande variedade de indivíduos e num mundo global, quer seja a nível de negócios, como na própria gestão relacionada com os Recursos Humanos, ou melhor falando, na própria gestão de pessoas nas organizações, para Meyer (2014), grande parte dos gestores que lidam com assuntos internacionais, tem dificuldade em compreender como a cultura tem impacto no seu dia a dia e inclusive no trabalho, mesmo que implique a gestão das pessoas que trabalham na sua organização, assim como através do negócio e a implicação de terceiros.

Para Trompenaars (1997), o que é mais importante e está inteiramente relacionado com a cultura não é o que ressalta à superfície, mas sim a forma intrínseca e partilhada através da qual as pessoas de um determinado grupo compreendem e interpretam o mundo. E neste caso, como referem Geert Hofstede, Gert Hofstede e Minkov (2010), a capacidade de compreender as raízes ancestrais ou tribais dos nossos instintos sociais, assim como em conjunto, as características relacionados com a evolução cultural, pode levar a um aperfeiçoamento da compreensão e consciência do sucesso e fracasso que pode guiar a organização, sendo desta forma necessário, para os líderes e gestores de recursos humanos, que possam guiar a pressão evolutiva que se sente na organização, assim como a forma como ela pode afetar as pessoas e os departamentos, nesse mesmo meio.

De acordo com Meyer (2014), o facto das pessoas poderem trabalhar num país fora e lidarem com membros de outros países, permite absorver várias informações contextuais que auxiliam a entender a cultura com que se está a lidar, fator este, que poderá levar a uma ajuda na descodificação da comunicação em vários contextos, assim como na respetiva adaptação e, conseqüentemente, estes fatores podem levar a uma interpretação mais astuta das diferenças que são subtis nos padrões de comunicação e nas

variações das interações entre pessoas de diferentes culturas, contributos estes, que podem levar ao sucesso em relação a determinada tarefa, cargo ou trabalho.

O autor Edward Hall (1990), compara a cultura a um supercomputador, que segundo o os seus programas guiam os comportamentos e respostas dos humanos em cada momento da vida, não funcionando devidamente, se certos passos forem omitidos, facto que acontece quando as pessoas, inconscientemente, aplicam as suas próprias regras culturais noutros sistemas. Neste caso, o sucesso da comunicação intercultural, passa por no momento da interação, as pessoas conseguirem-se focar em emitir as melhores respostas, fruto da comunicação verbal e não verbal, em vez das melhores mensagens.

Para Meyer (2014), ao não estarmos cientes das diferenças e ao não possuímos estratégias para lidar eficazmente com as mesmas, as interações culturais entre membros das organizações podem correr mal e conseguem frustrar toda a cadeia relacionada com o capital humano da organização e respetivos *stakeholders* e, este fator, pode levar a que os objetivos sejam mais difíceis de ser alcançados frutos de eventuais conflitos e mal-entendidos desnecessários, que por fim, podem resultar em fracasso e frustração.

Grade parte destes fatores, estão relacionados com a dificuldade na compreensão de certos comportamentos, que também foram verificados por parte dos inquiridos no decorrer das entrevistas, sendo que para comprovar o exposto, os entrevistados referiram relativamente à sua experiência de trabalho em organizações francesas ou na lide com colaboradores franceses, noutro tipo de organização, o seguinte:

(...) os franceses são muito mais individualistas, têm também um ego maior, tratam os portugueses, neste caso concreto, como sendo um povo menor. Isto é óbvio no trabalho. Eu já senti isso no início, quando não me conheciam o trato era de uma forma muito distante e de uma forma como quem diz, epá, aqui nós é que percebemos. (E1)

“(...) Por exemplo, os franceses não fazem questão nenhuma de saber português. Isso é claro. É muito claro isso. E ao contrário, já se nota mais o português gosta de se adaptar e dizer que sabe falar francês”. (E1)

(...) eles são mais desconfiados com os portugueses e são menos abertos a quem não fala o francês. Quando se fala o idioma com eles está tudo bem, quando não se fala, porque eles já não

são tão abertos. No caso da minha chefe que foi ao cliente da França, como ela não fala francês, ela diz-me que ninguém ia para o lado dela, estava lá sozinha quase, porque não falava francês.

(E6)

Na análise referente a este problema relacionado com a linguagem e comunicação, podemos verificar que a investigação sobre Greet Hofstede (2011), tem informação muito pertinente em relação a este caso específico, estando ligada com a dimensão de evitação de incerteza, em que a França tem uma classificação de 86% numa escala de 100%, sendo neste caso, um país com uma elevada evitação da incerteza. Podemos ver a mesma dimensão a funcionar no caso da interação entre portugueses e franceses, pois neste caso, como Portugal tem uma classificação de 99%, observamos que certas características relacionadas com esta dimensão, coincidem.

Nesta situação, as pessoas pertencentes a sociedades com elevado teor de evitação da incerteza, pautam-se por premissas guiadas pela dubiedade inerente à vida, que é sentida como uma ameaça contínua que deve ser combatida, havendo de certa forma, uma maior ansiedade e neuroticismo associado a estas sociedades, pois existe uma grande necessidade para clareza na comunicação e estruturação a nível organizacional e por último, há intolerância para o que não é normal, ou para pessoas e ideias consideradas desviantes, pois o que é diferente, pode ser perigoso.

Segundo Geert Hofstede, Gert Hofstede e Minkov (2010), no ambiente de trabalho, quando a ansiedade está relacionada com a evitação da incerteza, leva a diferenças perceptíveis entre sociedades nesta categoria, sendo que neste caso, em sociedades com forte evitação da incerteza, as pessoas gostam de trabalhar muito ou, pelo menos, gostam de estar sempre ocupadas, pois a vida é apressada e o tempo é dinheiro, como podemos verificar na análise do seguinte entrevistado:

“Na França tens de fazer tudo a seu tempo, se chegares tarde tens complicações... Em Portugal se eu chegar 15 minutos depois, não tem problema, está tudo bem” (E3)

Segundo Edward Hall (1990), o povo francês tem imenso orgulho na sua língua, resultado de ter sido a língua da diplomacia durante muitos séculos na Europa, assim

como era a língua falada em maior parte das cortes europeias. A mestria no domínio da mesma advém de componentes como a precisão, a fluência e dependendo do momento, a sagacidade e o brio com que se comunica e, segundo esta lógica, para uma pessoa que não é francesa, tenha sucesso numa organização francesa ou mesmo em França, o domínio da língua é a melhor competência que o poderá acompanhar, pois os franceses denotam lentidão na adaptação a outras línguas, assim como “para os franceses, o centro é a posição de poder e importância, e a França é o centro” (Hall E. T., 1990, p. 94).

Também podemos verificar as dimensões culturais de outras nacionalidades em ação nas organizações e neste caso, foi observado por parte dos inquiridos semelhanças muito significativas entre pessoas de nacionalidade alemã, embora em ambos os casos as empresas não eram da Alemanha:

(...) Por exemplo, os alemães são muito frios. Mais direitos. São muito frios. De facto, nota-se que não há trabalho extraordinário. Se queres fazer trabalho extraordinário na Alemanha é preciso pagar e aqui em Portugal nós fazemos trabalhar extraordinário os patrões não pagam praticamente nada, podem dar um bónus, eventualmente um dia de folga, quando for possível.
(E1)

"(...) nós enquanto portugueses temos muitas vantagens, face aos outros países da Europa. Um alemão chega às 6 horas ou 5 horas e ele fechou o computador e por lei nem consegue mais ficar a trabalhar...". (E5)

Em relação ao primeiro entrevistado que refere que os alemães são muito frios e diretos, esta perspetiva está prevista na dimensão de individualismo em que marcam uma percentagem de 67% e este fator relacionado com a comunicação, está diagnosticada nas investigações de Hofstede (2023), pois neste caso, como têm um dos tipos de comunicação mais diretas do mundo, partem da premissa que “têm quer ser honestos, mesmo que a verdade doa” (Hofstede Insights , 2023).

Também fruto do grau de masculinidade, em que têm um grau de 66% é esperado por parte dos gestores e chefias que sejam assertivos e decisivos, factualidade que pode

entrar em conflito com colaboradores portugueses que são exatamente o oposto, coletivistas e feminizados.

O segundo fator importante a denotar nos entrevistados, deve-se ao facto de que pertencem a organizações diferentes e sobre os respetivos colegas, que são alemães, tiveram exatamente a mesma observação, passando a mesma por demonstrar que as tarefas e o trabalho executado durante a vida laboral e profissional, não ultrapassa as horas estipuladas no contrato, característica esta também prevista na dimensão de individualismo e, segundo Hofstede (2011), a transgressão de normas, também pode levar a sentimentos de culpa.

Também é verificável que parte deste comportamento associado ao cumprimento restrito de horários de trabalho é visto da mesma forma a nível pessoal, estando este fator associado em parte ao detalhe minucioso que alemães procuram colocar em tudo o que fazem, quer seja a nível de compromissos de horários para uma simples reunião ou encontro amigável, como relativamente à compra de produtos e serviços, como podemos verificar consoante o que foi referido pelos entrevistados:

"Se calhar um português é capaz de chegar atrasado a uma reunião em 10 minutos e está tudo bem. Mas se tu estás na Alemanha está alguém à tua espera, ele já vai achar que és um incompetente, percebes?" (E5)

"Para os alemães, tinha que mostrar tudo como funciona, porque eles tinham perguntas práticas" (E3)

Estas duas citações retiradas das entrevistas, dão alusão às dimensões relativas à evitação da incerteza, em que a Alemanha tem presente um grau de 65%, assim como à dimensão de longa orientação, em que tem uma pontuação de 83%. Segundo o instituto Hofstede Insights (2023), nesta dimensão há uma forte preferência por abordagens dedutivas, quer seja no pensamento, na apresentação ou planeamento, ou seja, a visão sistemática sobre algo, deve ser apresentada para que se possa avançar, e os detalhes são igualmente importantes para criar a certeza de que um determinado tópico ou projeto foi bem pensado e estruturado, sendo este ponto comprovado por Hofstede (2011), ao referir que há uma tendência nesta cultura para serem mais contidos em relação ao investimento,

assim como também são detalhistas e práticos, estando esta parte ligada com o pragmatismo associado ao pensamento de longo prazo, pois para os mesmos, o tempo é dinheiro e há uma necessidade para a precisão e formalização de processos.

Para dar ênfase a estes resultados, também Edward Hall (1990), referiu que para os alemães o tempo está no centro da sua cultura, sendo um dos pontos principais pelo qual se guiam para organizarem o seu dia a dia e “a prontidão, é tida como garantida na cultura alemã, sendo vista quase como uma obsessão” (p. 35). Também a parte relacionada com a frieza na comunicação, faz parte de “algumas das características bastante sisudas que se vê nos alemães que são subprodutos da seriedade e do realismo alemão” (p. 53), que acabam por afetar também a comunicação, pois os alemães valorizam muito a franqueza, assim como a assertividade e, conseqüentemente, querem ir além do que está na superfície para poderem perceber a “verdade escondida”, pois querem conhecer todos os fatos, bons e maus, até se sentirem seguros. Em relação ao facto de as pessoas trabalharem até mais tarde, Edward Hall (1990), refere que qualquer desvio que seja feito fora dos horários normais de trabalho requer a aprovação de um conselho de trabalho, que é um grupo responsável por administrar os colaboradores, motivo este, que pode levar a que estas aprovações possam ser demasiado burocráticas e dispendiosas de tempo e recursos.

Ao usarmos os estudos de Erin Meyer (2014), conseguimos também perceber que os alemães colocam-se numa posição mais apontada para a comunicação de baixo contexto, comparativamente com os portugueses, o que prevê precisamente a simplicidade, a precisão e a clareza na forma como comunicam, dando a perceção para os portugueses, que pertencem a uma cultura de alto contexto comunicacional, que podem estar a ser frios e menos atenciosos na forma de comunicar. Também a parte relativa ao cumprimento de horários e compromissos tem um papel importante na dimensão relacionada com o tempo linear *versus* tempo flexível, de Mayer (2014), sendo que neste caso uma cultura que pertença ao contexto de tempo linear, é uma cultura em que o ideal passa por lidar com uma tarefa de uma só vez e antes de começar a próxima, sendo este processo feito sem interrupções e com o foco apontado para o cumprimento de prazos e horários, ao contrário das culturas com tempo flexível, em que se lida com mais que uma tarefa de uma vez, estando o foco associado com a adaptabilidade e flexibilidade que são necessárias, à medida em que as necessidades e tarefas vão mudando, consoante as circunstâncias que as organizações enfrentam.

Este último fator, também está associado aos estudos de Trompenaars (1997), que classifica a cultura alemã como uma cultura que se posiciona relativamente ao tempo como sequencial, dimensão tal, em que as pessoas gostam que os eventos aconteçam seguindo uma ordem e atribuem grande valor à pontualidade, ao planeamento e ao cronograma ou horários estipulados, pois nestas culturas, o tempo é dinheiro e as pessoas não apreciam quando os seus cronogramas e planos são alterados.

Também em relação à interação social no trabalho com as culturas asiáticas, foi possível recolher da parte dos inquiridos as seguintes respostas:

Eu tenho estudantes do Camboja. E eu também gosto de jogar jogos com meus estudantes, então não é muito, não sei como dizer... escolar e tradicional, não é só teoria. Nós temos uma estudante que com ela é muito, muito difícil até mesmo explicar o jogo porque ela não está habituada a jogar e ela não entende porque estamos a fazer isso, então, às vezes, leva-me meia hora para lhe explicar como o jogo funciona. E com todos os outros alunos, dois minutos e eles entendem. (E3)

(...) há pessoas de certos países que têm um tipo de memorização muito enraizada e que advém da sua cultura, ou um tipo de sistema de educação muito forçado em que não ensinam as pessoas a pensar de forma mais abstrata e com uma perspetiva diferente ou também não ensinam em como podem comunicar de forma diferente. (E8)

Então, pode ser frustrante inicialmente quando trabalhamos com pessoas que sabemos que precisam de mais orientação sobre o que são suas tarefas e que não vão dizer se elas não entendem algo, ou não... Isso está relacionado com o sistema de educação de onde vêm e quando comparo, por exemplo, os Ocidentais com quem trabalhei que vêm de um sistema de educação que nos ensinou a perguntar coisas, isso poder levar a que um detalhe pequeno possa ser transposto para uma perspetiva muito maior. (E8)

No caso da China, temos sempre de pensar muito como é que lhes vamos passar a informação, porque é quase como se tudo para eles fosse lei. (...) a minha colega já foi à China

várias vezes, que tudo o que tu lhes vais mandar, tudo o que tu lhes vais passar, eles interpretam como se fosse lei e mesmo que esteja mal, não te vão dizer, ou se disserem dão uma volta. (...) Eles fazem o que tu lhes pedes, basicamente, até podem ser inteligentes e ter ideias brilhantes, mas se tu lhes pedes uma coisa com menos sentido, acabam por fazer. E enquanto nós, não, nós vamos ser críticos, nós vamos questionar. (E5)

A forma como nos identificamos e começamos por nos relacionar e integrar num grupo ao longo da vida, é definida nos primeiros estágios, quando somos crianças e em família, pois é nesse momento que “todas as pessoas começam a adquirir o seu *software* mental, imediatamente após o nascimento, e a forma como somos moldados deve-se à presença e exemplo de como são os mais velhos” (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, p. 67). A escola também desempenha o seu papel de grande importância no desenvolvimento intelectual e social da criança, sendo a relação entre a importância da família e da escola na forma como a criança cresce, comprovada pelos autores ao afirmar que “a relação entre o indivíduo e o grupo que é estabelecida na consciência de uma criança durante os seus primeiros anos na família, é posteriormente desenvolvida e reforçada na escola e isso, é claramente visível no seu comportamento em sala de aula” (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, p. 69).

Mais tarde, é na escola que a criança desenvolve ainda mais a sua programação mental e, neste caso, os professores e colegas ajudam a inculcar certos valores adicionais, sendo este processo agregador e resultante na integração numa cultura que honra esses valores. Na vida escolar das crianças, o papel do pai-filho é substituído pelo professor-aluno, sendo neste momento que os valores e comportamentos básicos são transmitidos de um campo para outro e em culturas de grande distanciamento ao poder, a desigualdade pai-filho é perpetuada por uma desigualdade professor-aluno que atende à necessidade de dependência pré-estabelecida na mente do aluno e filho (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Na transcrição relacionada com o entrevistado número 3, em que o mesmo refere que o seu aluno do Camboja tem dificuldades para entender quando os professores vão apresentar um jogo para a turma, porque não está habituada a jogos, é preciso recorrer à literatura para perceber que a dimensão relacionada com o alto coletivismo da cultura do

Camboja, assim como em parte o alto distanciamento ao poder previstos nas culturas asiáticas em geral, desempenham ambos um papel crucial para este momento, que foi falado na entrevista.

Segundo a Cultural Atlas (2023), as pessoas do Camboja pertencem a uma sociedade coletivista, onde é dada uma grande ênfase à honra e lealdade para com a própria família e este comportamento em relação aos amigos ou à comunidade, pode sobrepor-se às regras sociais, pois as pessoas desta nacionalidade raramente comprometem os interesses do grupo coletivo e, muitas vezes, assumem a responsabilidade pelos membros do grupo e, além disso, a comunidade ou família alargada de alguém, é tipicamente entendida como mais importante do que o indivíduo, sendo que o mesmo, por norma, tem uma privacidade limitada e espera-se que tenha uma ação em prol do bem da sua comunidade para manter a harmonia geral, valor que lhes é comum.

A autora Maria Serpa (2005), também identifica fatores de peso e influenciadores, relacionados com o alto coletivismo presente na cultura do Camboja, como a lealdade ao grupo, a procura pelo consenso em nome do grupo e o ênfase que é colocado na identidade em relação ao coletivo, assim como, fatores relacionados com a alta distância ao poder em que é esperada uma grande obediência por parte das crianças e que, conseqüentemente, implica uma expectativa que induz os professores a orientarem diretamente a aprendizagem dos seus alunos.

Todos estes pontos estão também previstos por Greet Hofstede, Gert Hofstede e Minkov (2010), no seu estudo alusivo às diferentes culturas, tendo os autores apontado especificamente em relação a sobre como as diferenças culturais podem impactar as crianças e os seus comportamentos nos primeiros tempos de aprendizagem na escola, características relacionadas com o fato do propósito do ensino ter os processos focados em *como se fazer as coisas* nas culturas coletivistas, ao contrário das individualistas, em que o propósito do ensino passa a ser educar a *como aprender*, mas também à dimensão de alta distância ao poder, onde os professores devem tomar a iniciativa total nas salas de aula, pois são vistos como os “gurus do conhecimento que transferem a sabedoria pessoal” (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, p. 72).

Na sala de aula das culturas coletivistas, os professores são tratados com respeito, ou até mesmo com medo, e consoante a maioria na faixa etária, deve haver uma ordem

rigorosa, sendo o tutor, o principal motivador em relação à comunicação, o que leva ao pressuposto em que os alunos falam, somente, quando são convidados. Os professores não são contrariados ou criticados, principalmente em público e o processo educacional em si, é centrado no professor que, conseqüentemente, delimita o raciocínio a ser seguido (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Nas culturas de pequena distância ao poder, é suposto que os professores tratem os alunos como iguais e esperam uma relação recíproca e, neste caso, os professores mais novos são tidos como mais iguais, sendo então mais queridos do que os mais velhos. O processo educacional é centrado no aluno, com ênfase na iniciativa do mesmo, pois espera-se que os discentes encontrem os seus próprios caminhos intelectuais, sendo também fruto de poderem fazer intervenções não solicitadas na sala de aula e do pressuposto que questionem quando não entendem algo, assim como está subentendido que nestas culturas de baixo distanciamento, haja discussão entre pares e expressão de críticas com frontalidade em relação aos docentes (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

O centro de pesquisa, CRN - *Cambodia Research Network* (2007), refere que apenas 37% do povo do Cambodia é funcionalmente letrado, pois o sistema de educação do Camboja é assolado por falta de condições para os professores e alunos e a nível de infraestruturas, que para além de serem poucas, pecam pela falta de condição mínima de funcionamento, resultando por exemplo, em que apenas uma em cada cinco crianças, consiga acabar o 9º ano.

Também o autor Marc Nobelman (2003), refere em relação ao sistema educacional do Camboja, que é suposto que o governo providencie a educação básica de forma grátis, mas algumas áreas rurais não têm escolas, levando as que crianças tenham de fazer longas viagens entre localidades para poderem ir para a escola, o que torna o processo muito mais cansativo. Algumas escolas não têm livros, como os suprimentos necessários para satisfazer as necessidades de aprendizagem das crianças, assim como os pais, também têm de pagar aos professores para darem as aulas, o que leva a que fiquem sem dinheiro e que, conseqüentemente, os filhos tenham de abandonar a escola.

Para complementar, o grupo Advameg (2023), refere que existe um forte valor cultural atribuído ao "estudo", mas há pouco sentido de estudo orientado para um objetivo ou profissão específica e as escolas no Camboja dão mais ênfase à cópia de textos e aos processos de memorização. Desde o período do Khmer Vermelho, que a falta de

condições na educação, a precariedade dos edifícios e materiais de estudo, além da incapacidade do governo de pagar aos professores, leva a que por vezes, os rapazes entrem na vida monástica, como alternativa à educação do Estado.

Todos estes fatores levam a que a criança, quer seja fruto das dimensões culturais adjacentes ao seu País, como das próprias condições de estudo e ensino a que estava habituada originalmente, ao sair do contexto da sala de aula e de ensino direto, para uma perspetiva mais individualista e de abordagens diferentes de ensino, veja tudo como de difícil compreensão e adaptação.

Esta análise encaixa com o que foi dito pela entrevistada número 8, ao referir que sentia em relação a certas culturas do sudoeste asiático com quem trabalha, incluindo o Camboja, uma liderança mais complicada pois os processos de aprendizagem e de memorização interferiam mais tarde no espírito crítico, na comunicação e até na inovação, associados ao trabalho nas organizações. Praticamente todas as culturas asiáticas, posicionam-se nos mesmo quadrantes de alto distanciamento ao poder, assim como de coletivismo, embora o peso de cada uma destas dimensões variem de cultura para cultura.

Ainda relacionado com o que foi mencionado pela entrevistada número 8, a mesma, teve o seu ensino e formação superior completos nos Estados Unidos da América e é de nacionalidade americana, portanto pertence a uma cultura de baixo distanciamento ao poder, assim com de grande grau de individualismo. O facto de estar a lidar com culturas asiáticas, leva a que encontre problemas relacionados com o tipo de *feedback* que é dado, que por si só, pode originar problemas de comunicação e mais tarde, poderá potenciar a criação de conflitos entre membros e a não obtenção dos objetivos organizacionais.

Este ponto, está previsto por Greet Hofstede, Gert Hofstede e Minkov (2010), ao referirem que na sala de aula das culturas individualistas, os estudantes esperam ser tratados como indivíduos e de forma imparcial, independentemente das suas origens. Os confrontos e discussões abertas de conflitos são frequentemente considerados benéficos, assim como a consciência e a importância da imagem perante os outros, é fraca ou inexistente, enquanto que por outro lado, devido ao ênfase que se coloca numa sociedade coletivista na adaptação às capacidades e virtudes necessárias para as pessoas se tornarem um membro aceitável do grupo, pode levar a que o tipo de comunicação não seja tão direta, principalmente quando não entendem algo, ou nos momentos em que têm que dar o *feedback* negativo.

Assim como no caso da entrevistada número 8, os professores de sociedades culturalmente individualistas, quando têm de lidar com salas de aula ou contextos escolares coletivistas, referem que os alunos não se manifestam, nem mesmo quando o professor faz uma pergunta à turma, e para o aluno que se concebe como parte de um grupo, é ilógico falar, sem ser autorizado pelo grupo. Se o professor quer que os alunos falem, o professor deve dirigir-se a um aluno específico pessoalmente, e os estudantes neste tipo de cultura também hesitarão em falar em grupos maiores na ausência de um professor, especialmente, se esses grupos forem compostos em parte por estranhos (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Este ponto também cruza com o que foi referenciado pelo entrevistado 3, pois pode inibir a criança de querer brincar ou jogar com outras que são desconhecidas, e para adicionar, esse momento iria sair fora do seu contexto de autoridade e dependência em relação ao professor e ao hábito de ensino.

O autor Edward Hall (1976), também se refere às culturas de alto contexto comunicacional, como as asiáticas, que por norma evitam dizer “não” e são redundantes nesses momentos, sendo este fator, também observado por Maria Serpa (2005), ao referir que a confrontação é vista como não desejável, pois é rude e destrutiva, assim como o “não” é substituído por “Talvez... vamos ver...”. Erin Meyer (2014), acrescenta ainda em relação a este ponto específico do *feedback negativo*, como algo que deve ser feito de forma suave, diplomaticamente e em privado, com mensagens positivas que podem ser usadas para “embelezar” as negativas.

Todos estes fatores, relacionados com o funcionamento das dimensões de alto distanciamento ao poder, como de coletivismo no ensino e no crescimento das pessoas asiáticas, sem cair no erro da generalização, assim como também não ignorado o peso do programa mental influenciado pela cultura das pessoas, acabam por afetar a forma como as pessoas lidam entre si nas organizações, como pode ser verificado pelo que é dito pelo entrevistado número 5, em relação aos colegas de trabalho chineses.

O alto distanciamento ao poder da China (80%), acaba por ser influenciado, segundo Greet Hofstede, Gert Hofstede e Minkov (2010), pelo Confucionismo, pois Confúcio referia que a estabilidade da sociedade se baseava em relações desiguais entre as pessoas, e essas relações envolvem obrigações mútuas e complementares: por exemplo, o parceiro júnior deve ao sênior respeito e obediência, enquanto o parceiro sênior deve ao júnior proteção e consideração.

Os colegas chineses neste caso, fruto de aceitarem a desigualdade nas relações, do respeito pelas relações hierárquicas, e como refere o grupo Hofstede Insights (2023), das pessoas não terem aspirações para lá da sua própria posição, pois o seu crescimento complementa vários processos burocráticos, faz com que se coloquem no quadrante relativo ao *feedback negativo de relação de alto contexto comunicacional*, de Meyer (2014), agindo consoante o que foi referido pelo Entrevistado 8, sendo que na verdade, as sementes relativas ao pensamento e comportamento, foram plantadas pela cultura no seio familiar e escolar para, mais tarde, serem colhidos os frutos no meio organizacional. Neste caso, também tudo o que foi referido em relação ao processo de ensino nas culturas coletivistas, com a China a marcar 80% nesta dimensão, leva a que este fator influencie o comportamento dos colegas, ao quererem manter a harmonia do grupo, assim como, os funcionários chineses são membros de grupos internos que procuram defender os interesses do próprio grupo (Greet Hofstede, Gert Hofstede e Minkov, 2010).

Continuando na análise, também foi possível encontrar por parte dos entrevistados 1 e 5, semelhanças relativas à nacionalidade Marroquina, sendo que as mais pertinentes estão relacionadas com uma empresa francesa a atuar no mercado internacional, inclusive, no mercado Africano com países como Marrocos e num outro caso, em relação à entrevistada 5, trata-se de uma relação afetiva onde a sua observação em termos sociológicos, acaba por corresponder ao que também foi observado pelo entrevistado 1, em que o mesmo refere-se à sua experiência de trabalho com pessoas de Marrocos:

" (...) Em Marrocos não há prazos. Haverá, só que para eles entregar uma declaração fiscal fora de prazo é igual a litro, tanto faz. Não há problema..." (E1)

(...) se nós, por exemplo, formos a Marrocos e dissermos assim: isto tem de estar pronto hoje, hoje às seis da tarde este trabalho tem que pronto. Eles são capazes de... sentem-se de tal forma pressionados e são capazes de inventar, que lhes dói a barriga, para se esquivarem à responsabilidade. Mas isso é cultural. É cultural. No entanto, se nós abordarmos a pessoa de uma determinada forma e até colocando Deus no meio, a religião, no caso do Marrocos, é uma questão muito importante. E eles fazem tudo o que estiver ao alcance deles para que nós fiquemos satisfeitos e também Deus vai ficar satisfeito com eles. (E1)

Porque o meu namorado é de Marrocos e ele é muçulmano... É um choque, pois ele é de uma cultura árabe, uma família religiosa do lado dele e eu uma cultura europeia... Nem sou religiosa sequer e meus pais também não ligam muito. E aí, quando já fui a Marrocos algumas vezes e já estive com a família dele, são pessoas espetaculares, pessoas mesmo abertas a nível de comunidade. Sinto muito mais aquela questão da comunidade, que falaste. Sinto muito mais do que aqui, sinceramente. (E5)

Na primeira observação, podemos verificar um dos resultados pautados pela dimensão de orientação a curto prazo, que está previsto na cultura de Marrocos com uma pontuação de 14%. Neste caso, o Instituto Hofstede Insights (2023), refere que a cultura marroquina é normativa e as pessoas deste tipo de sociedade, demonstram um grande respeito pelas tradições, uma propensão relativamente pequena para poupar para o futuro e um foco em alcançar resultados rápidos, fator que também é constatado por Mohamed Assoud (2019), que acrescenta que as pessoas da cultura marroquina em termos de comportamento organizacional, mantêm-se comprometidos com o respeito pelas tradições e com um maior ênfase na explicação em vez de conquistas, o que em termos práticos para as empresas, é explicado pelo facto de a gestão estar menos focada em resultados e favorecer um retorno imediato, em vez de uma orientação a longo prazo.

Também pode ser prevista em parte por um certo grau de aversão à incerteza, pois neste caso, a cultura marroquina demarca um grau de 68% de aversão à incerteza, o que leva Mohamed Assoud (2019), a referir que as pessoas têm menos capacidade para controlar o tempo e agem numa lógica de deixar andar ou de *laissez-faire*, levando a que a conceção do tempo seja menos rígida e prescritiva.

Também é possível verificar na segunda transcrição feita pelo entrevistado número 1, em que refere que em termos de ordens, se mencionarem a religião e associarem Alá às suas tarefas, é muito mais fácil para as pessoas da cultura marroquina acatarem as ordens, embora seja um pressuposto manipulativo, pois há outras formas de gestão, que irão ser apresentadas, capazes de resolver o problema de uma forma diferente.

Esta característica, está prevista pela dimensão de alto distanciamento ao poder, em que Marrocos tem 70%, o que segundo o Instituto Hofstede Insights (2023), significa que as pessoas aceitam uma ordem hierárquica, onde cada um tem o seu devido lugar sem

qualquer justificação e a hierarquia no seio de uma organização espelha as desigualdades inerentes, onde a centralização é popular e os subordinados esperam que lhes aleguem as tarefas. A religiosidade também desempenha um grande papel nesta observação, pois conforme menciona Mohammed Balambo (2014), a sociedade marroquina está amplamente marcada pela religião e isso dá origem a sinais que correspondem a uma maior sensibilidade no que toca a este assunto, assim como há uma compreensão vaga da religião manifestada no comportamento, sem estar em conformidade com os preceitos originais. A devoção, é também um fator justificativo da posição dos marroquinos para com o tempo, sendo habitual que os membros desta cultura abandonem qualquer projeção em relação ao futuro que envolva a mobilização de processos de previsão objetiva, em favor de considerações que são abstratas e metafísicas.

Por último, conseguimos ver em ação o grau de coletivismo na cultura marroquina, que com 54%, é manifestação de um compromisso próximo e a longo prazo com um determinado grupo, seja a família, a família alargada ou os relacionamentos estendidos. Hofstede (2010), refere que a lealdade numa cultura coletivista é vista como fundamental e capaz de superar a maioria das outras regras e regulamentos sociais, assim como, a sociedade promove relações fortes, onde que cada um, assume determinada responsabilidade pelos membros do seu grupo.

Em junção com a orientação a curto prazo, no sentido em que se reflete o apego a certas tradições religiosas, também é possível verificar a importância que a manutenção da prática da sua fé tem no quotidiano da família do seu cônjuge, natural da cultura marroquina, conforme o que foi falado pelo entrevistado número 1, sendo também este facto constatado por Al Maache (2002), ao referir no seu estudo sobre o estilo de gestão em Marrocos, que existe um elevado grau de coletivismo que pode ser atribuído à religião e tradição islâmica, uma vez que o Islão promove práticas como o *Zakat*, que é uma contribuição religiosa obrigatória para os muçulmanos e embora seja associada de forma inadequada como "esmola", na realidade, é o terceiro dos cinco pilares do Islão, sendo o seu pagamento anual e obrigatório para todos os muçulmanos.

Por último, também é possível ver semelhanças no que foi referido pelos entrevistados brasileiros, sendo que neste caso pode-se verificar que temos duas pessoas naturais do Brasil, que trabalham numa empresa portuguesa, outra numa empresa

espanhola e um terceiro entrevistado português que trabalha com colegas brasileiros, mas numa empresa francesa internacional:

(...) uma pessoa não pode viver só para trabalhar, embora no início tenhamos de ter mais cuidado não podemos dizer, aquela hora vou-me embora e até logo, não é? (...) Aliás, o meu sénior muitas vezes diz, “que você está fazendo aqui?” - ele é brasileiro - “Você o que está fazendo aqui, já deu a hora, já deu a hora, vamos embora” ... Ele às vezes é que me dá na cabeça por estar a fazer coisas fora do horário. (E6);

"Geralmente estas pessoas nunca saíram de Portugal, nunca viajaram, não falam outra língua, mas eu não sei porque é que são diferentes as pessoas e por vezes encontramos esse tipo de obstáculo, e por mim, eu lido sem problema, entendo que a pessoa tem uma cultura diferente e tal, mas nunca sei o que o outro lado acho de mim, não é? Não só de mim, mas também dos colegas que tem um pensamento diferente e porque já ficam mais revoltados e têm mais dificuldade em mudar." (E7);

“Das primeiras diferenças que notei, foram as formalidades quanto ao trato entre as pessoas. (...) Para além disto, o brasileiro é um povo mais indulgente, trabalhamos, mas também damos grande importância ao lazer e divertimento (...) Sinto também que os brasileiros são mais ambiciosos, não permanecem no mesmo trabalho por muito tempo se notarem que não haverá grande progressão de carreira, enquanto aqui muitas pessoas acham normal trabalhar anos e anos sem quaisquer aumentos salariais, por exemplo. Inclusive as leis trabalhistas cá favorecem esta estagnação, uma vez que quando os contratos são efetivos, onde o empregador não pode dispensar o trabalhador a qualquer momento e sem motivos sérios. No Brasil, estas práticas não existem, as dispensas são rotineiras, mediante o pagamento de indenizações” (E10)

Em todas as transcrições, podemos observar as dimensões de indulgência *versus* restrição em funcionamento, assim como do grau de controlo da incerteza, o que pode levar também às diferenças inerentes entre a cultura portuguesa e brasileira, mesmo sendo o Brasil um produto da cultura original, que é Portugal.

Na transcrição em que o entrevistado número 6 refere que a pessoa com a posição *sénior* no mesmo trabalho, de nacionalidade brasileira, diz à entrevistada para ir embora depois de passar a sua hora de trabalho, é uma atitude relacionada por parte da pessoa de nacionalidade portuguesa como correspondente a restrição, estando Portugal avaliado com uma pontuação de 33% em relação à indulgência, e sendo um país com uma posição restrita que é classificada por Hofstede Insights (2023), com uma tendência a ser uma sociedade cínica e pessimista e, além disso, não dão grande ênfase ao tempo de lazer, controlando a satisfação dos seus desejos.

Por outro lado, as pessoas em sociedades classificadas com uma pontuação elevada em Indulgência, demonstram uma disposição para concretizar os seus impulsos e desejos, no que diz respeito a desfrutar da vida e a divertirem-se, levando a que possuam uma atitude positiva e também inclinada para o otimismo, dando também uma elevada importância ao tempo de lazer e agem como desejam (Hofstede Insights , 2023).

Na segunda transcrição, podemos ver o grau de controlo sobre a incerteza a desempenhar o seu papel quando a pessoa entrevistada dá alusão ao fato de sentir que certas pessoas em Portugal podem ser mais fechadas, não sabem falar outras línguas nem viajam e, conseqüentemente, sentem mais dificuldade em mudar.

Nesta situação, Portugal e o Brasil colocam-se na mesma esfera, sendo ambos países com grande controlo sobre a incerteza. Neste caso, Portugal está muito acima, com 99%, enquanto o Brasil tem 76%. A distinção entre ambos, pode advir também do grau de indulgência por parte do Brasil, o que juntamente com essa dimensão e o controlo da incerteza, faz com que os brasileiros necessitem de bons momentos e relaxantes no dia a dia, que podem passar por conversar com colegas, através do desfrute de refeições longas ou de danças com convidados e amigos, levando a que sejam pessoas muito apaixonadas e demonstrativas, com emoções facilmente identificáveis na sua linguagem corporal (Hofstede Insights , 2023).

Em comparação com Portugal, neste caso, com um grau tão grande de controlo sobre a incerteza, faz com que já haja um choque relativo entre estas duas culturas, pois há uma maior pré-disposição para achar que o que vem de fora é ambíguo, assim como há intolerância a novas ideias (Hofstede G. , 2011), o que aliado com os elevados graus de restrição, pode ser uma característica que ressalta para uma pessoa que é naturalmente

otimista, comparativamente com um tipo de comportamento “revoltado”, fruto de um pensamento pessimista ou cínico.

Por último, como observado pelo entrevistado número 10, é possível verificar certos graus das dimensões de indulgência relacionada com a cultura brasileira, assim como de aversão à mudança ou de controlo da incerteza, comparativamente com a cultura portuguesa, o que resulta na verificação por parte do inquirido, de os brasileiros serem mais preocupados pela qualidade de vida através do lazer e divertimento, fator este, que pode estar por detrás da diferença entre os graus de aversão à mudança (76% para o Brasil e 99% para Portugal), inclusive no local de trabalho, levando à consideração de Hofstede (2011), em não haverem problemas associados à mudança de vínculo laboral, ao contrário de uma sociedade altamente restrita e com elevado grau de controlo sobre a incerteza, onde há uma maior necessidade para regulação e criação de normas e leis, relacionadas com o vínculo laboral.

Todas estas dimensões são importantes para a análise dos comportamentos por parte dos membros nas organizações, pois podem servir como preditores e até mediadores em situações de conflito comunicacional entre culturas, sendo que juntamente com as práticas de recursos humanos e da teoria da inteligência cultural, não só servem também como pilares para a sua prática, como servem de guião para melhor implementar certas normas, práticas e regras dentro das organizações, que podem facilitar a liderança e respetivas equipas de atingir as suas metas e os objetivos a que as organizações se propõem.

É possível constatar em todos os entrevistados, que apenas 3 (entrevistados 8, 9 e 10), tinham noções sobre as dimensões culturais, mas embora saibam os seus significados e implicações, as práticas de gestão intercultural não eram implementadas ou anunciadas como tal nas suas organizações, enquanto que por outro lado haviam outras pessoas em que as práticas eram implementadas, estando alinhadas com as necessidades estratégicas das empresas a que pertencem, ou eram complementares às tarefas do dia a dia, sem ser dado um grande foco a isso, passando maior parte das práticas por estar relacionadas com os processos de seleção e contratação, ou de desenvolvimento pessoal. No caso dos entrevistados 4, 6 e 7, os resultados a estas perguntas foram inconclusivos.

Eu como fui gestora percebia que tinha de compensar, porque as necessidades não são iguais, nem se pode gerir toda a gente exatamente da mesma forma. Eu levava este princípio e

forma de funcionamento para as reuniões individuais e também tinha noção do apoio que era preciso dar a cada pessoa da empresa e nós fazemos isso e muitas vezes as pessoas falam da sua vida pessoal, o que elas sentem e com isto sabem que podem ser ouvidas e acabam por falar do que acontece só com o trabalho, se forem mais reservadas. (E8)

Sendo assim, não sei se seria propriamente bom o pessoal do RH orientar as pessoas de diferentes maneiras consoante a nacionalidade, mas sim para os RH terem mais cuidado com pessoas de determinadas culturas que podem reagir de forma diferente, consoante o tipo de feedback, sendo mais ou menos diretos e também é necessário ter ciente que algumas pessoas precisam estar num ambiente psicologicamente mais seguro antes de receber críticas enquanto que outras pessoas já não levam isso tão a mal e pode-se ter uma comunicação mais direta. (E8)

No passado, já revimos a linguagem nos nossos anúncios de emprego que poderia estar a excluir subtilmente as mulheres e tentamos ser mais inclusivos. Podemos continuar a identificar essas lacunas e oportunidades, à medida que nos tornamos mais conscientes das formas como a cultura pode influenciar o comportamento das pessoas. (E8)

Em termos práticos não houve processo de integração, pois fui logo recrutado e no fim de semana que passou até fazer a viagem, neste caso para França que era onde a empresa atuava, na segunda-feira seguinte já estava em trabalho em que as primeiras tarefas eram mais básicas e com a observação e experiência fui passando a outras funções, sempre com mentoria de um encarregado. (E9)

Sim, de certa forma os estudos das dimensões culturais acabam por dar uma informação extra sobre o que é a cognição relacionada com a teoria da inteligência cultural, que pode depois ajudar a formar o comportamento e motivação para o trabalho. Por outro lado, acredito que em termos de práticas nas empresas, sem correr o risco da generalização, pode ajudar a tornar o tratamento dos colaboradores mais cuidado, ou humanizado, digamos... (E9)

“(…) a empresa possuía uma política de integração dos funcionários bem elaborada, onde foi explicada a cultura da empresa, valores organizacionais e uma breve introdução as funções que seriam exercidas” (E10)

(…) conhecer as dimensões de Hofstede poderá ajudar na comunicação e no trato com pessoas de diversas culturas e nacionalidades. O recrutamento e seleção poderão ser mais assertivos e a comunicação durante a formação poderão ser mais eficientes. Para além destas práticas, poderá contribuir na melhoria dos resultados organizacionais, sejam estes individuais ou coletivos. (E10)

Consoante o que foi dito pelo entrevistado número 8, é possível verificar que o mesmo dá alusão às dimensões culturais como importantes no que toca à comunicação ou na forma de fornecer informação ou *feedback* sobre as tarefas associadas aos cargos que as pessoas ocupam, no seu quotidiano. No entanto, no que toca à gestão de carreira e benefícios, acha que não deve haver tratamentos que sejam diferenciadores dentro da empresa, principalmente no que concerne às origens culturais. Para o entrevistado, em vez do foco ser nas culturas, as necessidades dos colaboradores, quer sejam associadas à carreira, ou ao cargo que ocupam, devem ser ouvidas de indivíduo para indivíduo, no entanto, é importante para o entrevistado que os mesmos se sintam num ambiente psicologicamente seguro, assim como no processo de contratação, é importante modificar certos processos associados à forma como o cargo estava a ser comunicado, para também incluir o público feminino, tendo também a cultura um fator de peso nesta decisão.

Em relação a este tema, para David Thomas (2008), a comunicação entre culturas apresenta oportunidades adicionais para que as mensagens sejam mal-entendidas devido à falta de fundamentos comuns e além disso, a comunicação intercultural é significativamente mais exigente tanto para o remetente, quanto para o destinatário da mensagem.

De acordo com Lockwood e Williams (2008), no atual cenário global de negócios, a comunicação requer abordagens e habilidades renovadas e a utilização adequada da linguagem em contextos interculturais, frequentemente é determinada pela situação em questão, fazendo com que o desenvolvimento de políticas, práticas e iniciativas de Gestão

de Recursos Humanos (GRH), seja crucial em considerar o papel desempenhado pela linguagem em ambientes com diversidade cultural. Segundo a Hofstede Insights (2023), a gestão intercultural pode ser um processo útil neste caso, pois permite gerir pessoas de diferentes culturas de maneira a minimizar os mal-entendidos e conflitos, enquanto tenta maximizar a comunicação e a colaboração, de forma a tornar a equipa de trabalho mais inovadora e produtiva.

Quando se trata de interações com indivíduos de culturas ou nações distintas, é preciso flexibilidade e compreensão sólida no âmbito da linguagem e comunicação intercultural, assim como é necessário que os líderes organizacionais possuam a capacidade de interpretar a linguagem corporal ou não verbal, sendo este paradigma de comunicação fundamental em culturas de alto contexto, pois a falha em compreender adequadamente a linguagem corporal pode resultar em expectativas incorretas. Desta forma, alocar o tempo para decifrar a comunicação veiculada por meio da linguagem corporal, pode influenciar significativamente um resultado positivo ou negativo na organização (Lockwood & Williams, 2008).

Este fator, relacionado com a linguagem e com a comunicação, também foi comprovado pelo entrevistado número 10, quando refere que as dimensões culturais podem ajudar na comunicação no seio das organizações, desde os primeiros processos de introdução na empresa, que passam pela seleção e recrutamento, assim como mais tarde, referente à formação específica relacionada com gestão intercultural.

Por outro lado, o que foi referido pelo entrevistado número 9, dá consistência à importância da comunicação a nível intercultural, quer seja nas grandes organizações, como nas PMEs, pois com a formação devida sobre as competências interculturais, assim como, com a seleção e recrutamento corretos consoante essas aptidões, as pessoas certas estão no lugar certo a nível intercultural, o que leva a que a motivação para estes tipos de interações que complementam as atividades do dia a dia, seja mais natural, ou até mesmo intrínseca, estando automaticamente refletidas na forma como as pessoas atuam no seu grupo de trabalho e nas organizações, ou seja, no seu comportamento, sendo este fator refletido também na motivação e no comportamento da teoria da inteligência cultural.

Para complementar, o que foi dito pelo entrevistado número 9, em relação às relações entre as chefias e lideranças com os colaboradores serem mais humanizadas e cuidadosas, os autores Lockwood e Williams (2008), referem que no que diz respeito à

equidade no local de trabalho, que a justiça organizacional é um tema nuclear no domínio das relações entre os colaboradores e as organizações, pois um ambiente de trabalho justo, ajuda a manter o compromisso dos colaboradores, contribui para a satisfação no trabalho, e também minimiza o absentismo e a rotatividade do posto de trabalho.

Segundo Lockwood e Williams (2008), num ambiente de trabalho culturalmente diverso, as perceções de justiça podem variar devido aos valores culturais e, sequencialmente, existem três categorias amplas de justiça organizacional: 1) justiça processual (equidade dos métodos utilizados); 2) justiça relacional (a qualidade do tratamento); e 3) justiça distributiva (perceção do processo e equidade com o resultado).

No que toca aos valores culturais, as perceções relacionadas com a equidade na justiça do local de trabalho, são importantes de igual forma e transversais a todas as culturas, pois a insensibilidade pode prejudicar as relações de trabalho e aumentar a rotatividade, e juntamente com a falta de procedimentos ligados com a retenção de talento, leva a que o processo de seleção e recrutamento se torne mais dispendioso e demorado. É importante notar que nem todas as políticas e práticas relacionadas com a lei, que são geograficamente localizadas, são consistentes com as políticas das organizações, no entanto, cabe também ao departamento de Recursos Humanos garantir que todas as práticas organizacionais estão alinhadas com o que é legislado, principalmente no que toca aos comportamentos inadequados no local de trabalho (Lockwood & Williams, 2008).

É importante ressaltar que o entrevistado número 1, 4, 5, 6, 7 e 8, pertencem a grandes empresas e multinacionais, umas a operar em Portugal e outras não, enquanto que os restantes entrevistados (2, 3, 9 e 10), pertencem a empresas mais pequenas, localizadas todas em Portugal, sendo este um fator contextual decisivo para a implementação de práticas de recursos humanos, pois no caso de um grupo grande e internacional, antes de se estabelecer num país, pode já ter o departamento de RH e este tipo de gestão desde o país original, passando depois para os países onde as organizações escolhem estabelecer-se, repassando então as políticas e práticas formais, no entanto, a não existência de departamento, não quer dizer que não hajam práticas associadas à gestão de recursos humanos, pois as mesmas existem, mas são informais como no caso das PMEs, presentes nas transcrições dos entrevistados deste estudo.

Relativamente às práticas de seleção e recrutamento, o que foi possível recolher por parte dos entrevistados pertencentes às grandes empresas e as dimensões culturais, está relacionado com o facto que numa empresa tinham a preocupação por contratarem as pessoas para certos cargos consoante um critério adicional, relacionado com a linguagem, como referido pelo entrevistado número 1:

"Todas as semanas admitimos pessoas diferentes e procuramos sempre fatores que adaptem à solução. Ou seja, nós temos de ir à procura de pessoas que falam uma determinada língua, que saibam movimentar-se dentro de uma determinada área, que sejam especialistas" (E1);

No caso da Gestão de Recursos Humanos, o processo de recrutamento e seleção é das fases mais importantes, pois tem capacidade de influenciar diretamente no desempenho, assim como tem o mesmo potencial nos processos evolutivos ou de desenvolvimento do funcionário. O recrutamento, é o processo pelo qual uma organização identifica e atrai pessoas para se candidatarem às suas vagas de emprego, sendo o seu objetivo, recrutar um grupo de candidatos qualificados dos quais as pessoas desejadas podem ser selecionadas, e uma vez que os candidatos são identificados, a organização pode iniciar o processo de seleção, que envolve a recolha, a medição e a avaliação das informações sobre os candidatos (Sharma, 2013).

A prática relacionada com o que foi referido pelo entrevistado número 1, ao estar alinhada com a procura por pessoas com determinada competência linguística, que segundo Divekar e Itankar (2020), está relacionada com a competência intercultural que pode ser desenvolvida, ao ser trabalhada em três áreas: compreender o local, as normas culturais e os tabus. Após este fator, é necessário a contratação também concentrar-se em melhorar um determinado conjunto de capacidades, como linguísticas e de negociação, ou flexibilidade e recetividade, em conjunto, com cultivar uma atitude de empatia, autoeficácia e tolerância à ambiguidade, para levar a que haja uma melhoria na comunicação na organização.

Tudo isto, leva a que haja um melhor estudo relacionado com as bases e necessidades dos clientes, antes da penetração num determinado mercado e, aliado a este fator, com o alinhamento das estratégias de comunicação e da demografia, para atender aos mais variados gostos do mercado, é possível alcançar um entendimento comum e de

cooperação, sem nunca deixar de lado a disposição que é necessária para a adaptação a outra cultura, pois desenvolver confiança e partilhar um objetivo comum, auxilia na comunicação eficaz e leva a que a literacia cultural seja indispensável para as pessoas nas organizações perceberem que tipo de linguagem é usada (Divekar & Itankar, 2020).

Em relação a este ponto, também Pradha (2015), refere que todas organizações tendem a seguir critérios e métodos específicos para os processos de seleção, que ajudam a encontrar a pessoa correta para o cargo certo, sendo que o procedimento de seleção, envolve áreas essenciais como o comportamento, as atitudes, as competências, a motivação e testes de personalidade. No caso do processo de seleção de recursos humanos a nível internacional, o foco principal gira em torno da adaptabilidade cultural, as aptidões relacionadas com a comunicação sólida, a competência técnica, a especialização profissional ou técnica, a experiência global, a experiência específica num determinado país, as habilidades interpessoais, assim como as habilidades linguísticas e flexibilidade familiar.

Este fator, também é comprovado pelo entrevistado número 5, quando refere que os processos de seleção são feitos pelo departamento de Recursos Humanos da sua empresa, noutra País, embora o fator decisório seja tomado pela equipa e chefia direta com quem os entrevistados, se passarem na respetiva entrevista, vão trabalhar:

(..) nós temos os nossos próprios recursos humanos, como te disse, de Portugal é no Brasil.

Tem recursos humanos em França, tem recursos humanos nos Estados Unidos, mas depois todos esses recursos humanos estão integrados num sistema da empresa mãe. O recrutamento e seleção é interno da minha empresa, da mais pequena... O recrutamento e seleção depende muito do país e é maioritariamente decidido por quem vai trabalhar com a pessoa. (...) Os recursos humanos facilitam reuniões, mas eles não têm muito poder de decisão se a pessoa fica ou não. E não é um recrutamento nada complexo. Às vezes, os engenheiros vão beber umas cervejas com os candidatos e conversam na mesa e está tudo bem. (E5)

As práticas mencionadas na transcrição anterior, vão de acordo com o que é referenciado por Pradha (2015), pois a quando a estratégia global de recursos humanos está a ser formulada, deve compreender e implementar políticas e práticas que atendam

aos objetivos da organização nos níveis regionais, nacionais e locais, assim como, a sensibilidade cultural e as competências acumuladas são de maior importância, comparativamente com os indivíduos e respetivas nacionalidades, o que pode resolver a maioria dos problemas e desafios na organização e auxilia na estratégia de negócios e no estágio de vida, pelo qual a empresa está a passar. A par destes fatores, a descrição do cargo dos funcionários deve ser revista anualmente para acompanhar as mudanças relacionadas com a tecnologia, a cultura, o departamento de pesquisa e desenvolvimento, assim como nos aspetos contextuais ligados com o clima organizacional, com o objetivo de garantir a vantagem competitiva, como é referido pelo entrevistado, em momentos diferentes:

Para já, sinto que sou bastante respeitada e ouvida, porque basta mostrar a qualidade do meu trabalho e sinto que tenho um lugar na mesa... E eu acho que isso também é a inclusão. Na minha equipa é só são mulheres praticamente e nunca houve um problema. A equipa de liderança, aos poucos, também, começa a haver mais diversidade. Há uns anos era só homens brancos e idosos... Agora já começa a ver mais diversidade... O meu mentor é porto-riquenho. (E5)

"A integração é muito boa, não importa de onde venhas e a nacionalidade. A identidade dos colaboradores em relação à tarefa e valores do grupo em questão, sim, é positivo". (E5)

(...) quando tens recursos humanos de países diferentes, eu acho que é fundamental, mais do que tudo, os próprios recursos humanos terem esse conhecimento, ter essa inteligência cultural. E é também importantíssimo para eles conseguirem facilitar, de certa forma, a passagem dessa informação para os colaboradores, para fazer crescer a empresa. É fundamental e isso falta. É pena... (E5)

Como observado, a devida seleção e recrutamento, leva a que haja uma mais fácil integração por parte do entrevistado na sua organização e equipa de trabalho, tal como, as práticas relacionadas com a teoria da inteligência cultural, aliadas com o conhecimento

associado às dimensões culturais, poderia ajudar na definição da estratégia da empresa e das políticas de Recursos Humanos.

Segundo Pradha (2015), existem quatro abordagens para as decisões de contratação a nível das multinacionais que tendem a refletir a filosofia de gestão em relação às operações internacionais, que são geridas e mantidas pela chefia na respetiva sede, sendo as abordagens definidas como etnocêntricas, policêntricas, geocêntrica e regiocêntricas.

Uma abordagem etnocêntrica, é aquela em que a contratação resulta em todas as posições-chave de uma multinacional serem preenchidas por nacionais do país de origem, e embora essa abordagem possa ser comum para empresas nos estágios iniciais de internacionalização, muitas vezes, existem razões comerciais sólidas para adotar uma política de contratação etnocêntrica, como por exemplo, fruto da falta de nacionais do país anfitrião que sejam qualificados consoante o tipo de mão de obra que a empresa procura. Esta abordagem, também tem características como a necessidade de manter boas ligações de comunicação, coordenação e controlo com a sede da organização, de forma a agir em conformidade com os objetivos e políticas gerais. As desvantagens, passam por estar relacionadas com a limitação de oportunidades de promoção para os nacionais, o que pode levar a uma redução na produtividade e a um aumento da rotatividade nesse grupo, assim como, pode haver comparação entre os pacotes de compensação.

De acordo com o autor, uma política de contratação policêntrica é aquela em que locais do país anfitrião são recrutados para gerir subsidiárias no seu próprio país, enquanto os funcionários da organização, que serve como sede, ocupam as posições nesse espaço. A principal vantagem deste tipo de abordagem, passa por contratar locais, tornando possível a eliminação das barreiras linguísticas, como são evitados problemas de adaptação de gestores expatriados e respetivas famílias, como elimina a necessidade de programas caros de formação em consciencialização cultural. Também permite que a empresa tenha uma imagem e perfil discretos em situações politicamente adversas, sendo igualmente menos dispendiosa em termos de atribuição de prémios para atração de candidatos de alta qualidade e evita a rotatividade de gestores importantes (Pradha, 2015)

Também é importante ressaltar que uma política policêntrica tem desvantagens, pois há uma maior dificuldade de superar a lacuna entre os gestores de subsidiárias e os gerentes da sede da organização, assim como, um grande problema associado a uma

política de contratação policêntrica, diz respeito às diferentes trajetórias de carreira dos gestores dos países de origem, e anfitriões (Pradha, 2015).

A opção da abordagem geocêntrica, tenta servir-se das melhores pessoas para os cargos-chave de toda a organização, independentemente da nacionalidade. Existem duas principais vantagens nesta abordagem: ela permite que uma empresa multinacional desenvolva uma equipa executiva internacional, assim como supera a desvantagem da "federação" da abordagem policêntrica. Neste caso, os funcionários altamente competentes estão disponíveis não apenas na sede, mas também nas subsidiárias, sendo a experiência internacional uma condição para o sucesso em posições de alto nível, uma vez que os gestores com alto potencial e ambição de promoção, estão constantemente prontos para serem transferidos de um país para outro, assim como, têm uma disposição aberta e alta adaptabilidade a diferentes condições nas suas várias atribuições. Aqueles que inicialmente não possuem uma disposição aberta e alta adaptabilidade, podem adquirir essas qualidades à medida que a sua experiência no exterior vai-se acumulando. No entanto, nem tudo é positivo, pois os governos anfitriões querem que um grande número dos seus cidadãos seja empregue e utilizarão métodos de controlo de imigração, para forçar o emprego de nacionais, se não houver pessoas com habilidades adequadas disponíveis, fazendo com que seja um processo dispendioso de tempo e recursos, muito burocrático e, por vezes, falível (Pradha, 2015).

A abordagem regiocêntrica, está relacionada como uma racionalização funcional numa determinada base, ou sede, abrangendo mais de um país, sendo que a mistura específica variará com a natureza dos negócios e da estratégia de produtos de uma determinada empresa. Para Pradha (2015), um motivo para usar uma abordagem regiocêntrica, está relacionada com a interação entre os gestores transferidos para a sede regional das subsidiárias numa determinada região, e os trabalhadores das sedes do país de origem da organização destacados para as sedes regionais. As desvantagens relacionadas com a política regiocêntrica, estão ligadas com a produção de federalismo a nível regional, em vez de se por país, e também pode limitar a organização, de modo a adotar uma postura global e, embora essa abordagem melhore as perspetivas de carreira a nível nacional, ela apenas move a barreira para o nível regional, pois os funcionários podem avançar para as sedes regionais, mas raramente o fazem as para posições na sede principal (Pradha, 2015).

Na ótica de Girgin (2005), existem três principais níveis de influência sobre o comportamento das empresas multinacionais, sendo compostos pelos sistemas de negócios dos países anfitriões e apresenta-se com efeitos no nível macro. Os efeitos no nível meso, vêm do setor industrial, já que diferentes setores podem prever abordagens de Gestão de Recursos Humanos diferenciadas e finalmente, a nível micro, temos a própria empresa, que é caracterizada por variáveis como, a sua própria idade, o seu porte, a estrutura de propriedade, as relações entre os funcionários, o estilo de gestão e a cultura organizacional, sendo o comportamento do departamento de Gestão de Recursos Humanos, moldado na interseção desses três diferentes níveis de variáveis.

O comportamento de Gestão de Recursos Humanos deste tipo de organizações, também é influenciado pelos diferentes tipos de ambientes de negócios nacionais nos quais elas estão profundamente incorporadas, assim como as organizações de diferentes origens nacionais exibem variações no comportamento da GRH, que acabam por refletir as diferenças inerentes nas suas condições de acesso ao mercado, como em relação aos recursos disponíveis. As grandes multinacionais, originam-se predominantemente nos países mais economicamente desenvolvidos, possuindo políticas e práticas de GRH que são moldadas em resposta às condições específicas dos sistemas nacionais de negócios dos seus países de origem (Girgin, 2005).

Os setores em que as empresas se inserem, podem ser o elementos que serve como fatores intermediadores, pois a indústria à qual as empresas fazem parte é uma característica proeminente, porque a sua estrutura e operação requerem a adaptação de muitos aspetos do comportamento e desempenho individual das empresas, assim como, esse setor é o nível intermediário onde os efeitos de um sistema de negócios nacional, conectam-se com a empresa individual e tais efeitos, podem variar na definição dos comportamentos das empresas em diferentes indústrias, ou seja, embora os elementos de um sistema de negócios nacional afetem o comportamento de uma empresa individual, não é possível encontrar as mesmas características em todas as indústrias dentro do mesmo sistema nacional, dado que no caso das multinacionais, o efeito setorial pode ser ainda mais importante, já que a indústria pode atuar como mediadora nos negócios internacionais (Girgin, 2005).

No caso das empresas de porte mais pequeno, como as referidas pelos entrevistados números 2, 3, 9 e 10, como não havia práticas relacionadas com a gestão intercultural,

embora existissem práticas informais relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos, que podendo ou não ser as mais adaptadas ao contexto, eram as vigentes e observadas pelos inquiridos.

Segundo dados da OCDE de 2019 (2019), as PME's (micro, pequenas e médias empresas), representam 99% de todo o negócio, como também entre 50% a 60% de valor acrescentado, assim como 60% do emprego a nível do setor privado, sendo os números dos investigadores da Comissão Europeia, neste caso, no contexto da União Europeia, bem reveladores, com as PME's a representar 99,8% de todas as empresas, excluindo as do setor financeiro e com números relacionados com a empregabilidade na ordem dos 84.9 milhões de pessoas a laborar neste tipo de empresas, representando 64,4% de todos os empregados na UE, em 2023 (Di Bella, Katsinis, & Lagüera-González, 2023).

Para Harney et al. (2022), a natureza limitada de recursos e hierarquicamente contraída das Pequenas e Médias Empresas (PME's), significa que o impacto da Gestão de Recursos Humanos (GRH), seja ela formal ou informal, intencional ou emergente, é ainda mais transparente e revelador, assim como, as PME's oferecem uma plataforma perfeita para explorar questões contextuais, incluindo o quando, o porquê e em que condições a GRH tem, ou não, impacto, fruto de em termos práticos, a escassez de recursos e a natureza intensiva da mão de obra das PME's, possa levar a que dependam mais do valor, do engajamento ou comprometimento e esforço discricionário dos funcionários.

Na sua obra, os investigadores Harney et al. (2022), identificaram 6 características associadas à GRH nas PME's, relacionadas com as restrições de recursos, a vulnerabilidade ambiental ou contextual, o domínio ou poder concentrado, a informalidade, a proximidade de relações e a experiência dos funcionários, como as mais notórias e representativas desta gestão de pessoas.

A restrição de recursos, é caracterizada pela limitação ou mesmo falta de recursos financeiros, assim como de tempo disponível para a tomada de decisão estratégica, levando a que as empresas arranjam os seus próprios artifícios em relação às pressões financeiras, enquanto têm relutância no investimento que pode advir de adquirir especialistas relacionados com a área de RH, até atingirem um tamanho viável. O facto de haver uma relação entre a intensa carga de trabalho, com o esforço e desempenho dos colaboradores para a realizar, leva a que haja uma maior vulnerabilidade às consequências

de uma gestão das pessoas mais deficiente, consequência de contratações inadequadas, do desempenho abaixo do esperado e da rotatividade de funcionários, como em último caso, pode levar ao aparecimento de doenças relacionadas com o stress e sedentarismo (Harney, Gilman, Mayson, & Raby, 2022).

A vulnerabilidade contextual, está ligada com a sensibilidade que afeta as PME's em relação à sua exposição ao mercado aberto e às perturbações socioeconómicas, sendo a altura do Covid-19 como muito demonstrativa da capacidade de reinvenção das PME's em relação às suas operações comerciais de forma a poderem subsistir no mercado e a responder às instabilidades estruturais e orientações do mesmo. Para além destes fatores, as PME's também encontram dificuldade em relação à flutuação e composição do mercado de trabalho, levando a que este conjunto de fatores torne a GRH nas PME's mais orgânica, adaptativa, pontual, ou até imposta (Harney, Gilman, Mayson, & Raby, 2022).

Outra característica das PME's, trata-se da concentração de poder ou domínio, sendo que isso significa que decisões importantes são tomadas por um pequeno grupo de pessoas chave, como gestores-proprietários, por fundadores, por equipas de alto escalão, ou até membros da família e isso pode resultar em relutância em delegar tarefas de RH e no uso seletivo da comunicação, o que leva a uma partilha limitada de informações, quer seja a nível financeiro, como estratégico. O estilo de liderança do CEO ou gestor-proprietário, pode afetar as experiências dos funcionários nas PME's e, além disso, os critérios de desempenho relevantes para esses líderes, nem sempre são medidas tradicionais de lucro ou crescimento, pois podem definir os objetivos de desempenho de forma diversa, dando prioridade a fatores como a sobrevivência, a sucessão, a vantagem local ou a prosperidade socioeconómica (Harney, Gilman, Mayson, & Raby, 2022).

A informalidade, ocorre devido à força das restrições de recursos, da vulnerabilidade contextual e do poder concentrado, fazendo com que esta preferência, permita uma maior flexibilidade económica, sem ameaçar os estilos de liderança existentes. No entanto, a informalidade pode trazer desafios em termos dos processos adequados e na consistência de implementação de práticas de RH. Algumas PME's podem ter políticas formais de RH em áreas obrigatórias, como saúde, segurança ou reclamações, mas preferem abordagens informais em áreas como formação ou recrutamento, tornando a GRH nas PME's como intuitiva e evolutiva consoante as condições externas (Harney, Gilman, Mayson, & Raby, 2022).

Segundo Harney et al. (2022), na proximidade das relações, característica também pertencente ao clima e cultura das PMEs, a mesma resulta da sua estrutura plana e de uma hierarquia mais curta e em menor número, o que promove relações próximas entre gestores e funcionários, aumentando a visibilidade dos líderes, enquanto que também permite que hajam interações frequentes entre empregadores e funcionários, o que faz com que os segundos, compreendam diretamente os desafios e experiências relacionados com o negócio. Essa proximidade, pode levar a uma ordem negociada, onde os gestores proprietários controlam a produção por meio de adaptações locais, como flexibilidade de horários, a oportunidade para voz ou através da contratação comunitária. No entanto, essa proximidade não garante um estilo específico de relações, podendo levar, tanto a abordagens rígidas de controlo, quanto a culturas familiares, ou a variações de ambas, assim como também surgem desafios quando a proximidade é perturbada, seja pela entrada de novos funcionários, como de tentativas de formalização de práticas, do crescimento da equipa, ou de mudanças relacionadas com a liderança (Harney, Gilman, Mayson, & Raby, 2022).

Por último, segundo Harney et al. (2022), a última característica que é muitas vezes negligenciada, refere-se à natureza do trabalho e às experiências dos funcionários nesse contexto. Os funcionários das PMEs, frequentemente, desempenham várias funções, tendo a capacidade de influenciar, diretamente, as atividades-chave que agregam valor ao negócio, acabando por se envolver, por meio de interações regulares, com os gestores e as chefias. Esses fatores, juntamente com as características já apresentadas, podem levar a uma motivação intrínseca e esforço extra, assim como, a um maior comprometimento dos funcionários que trabalham neste tipo de contexto, mesmo sem práticas avançadas de RH. Este ponto, pode levar a que possam ser levantadas questões sobre a justiça no local de trabalho, de comprometimento local e de diferenças salariais, ou condições de trabalho e gestão.

No caso português em específico, segundo dados do Instituto Pordata de 2021, as PMEs constituem 99,9% de todas as empresas a atuar em Portugal, sendo 96% composto pelas microempresas, 3,3% pelas pequenas empresas e 0,6% pelas médias empresas (2023).

No estudo de Melo e Machado (2013), em relação às práticas de GRH nas PMEs portuguesas, os autores constataram que quanto à organização e estratégia de negócios

nas mesmas, os sistemas são simples, as recompensas informais e as pessoas dão pouca importância ao planeamento a longo prazo, pelo menos em comparação com o capital e a tecnologia, no entanto, a maioria dos entrevistados afirmou que a estratégia global de negócios está totalmente interligada com a Gestão de Recursos Humanos (GRH).

As práticas de recrutamento e seleção são comumente usadas nas PME's e nesta pesquisa, apenas 34% dos entrevistados relataram ter um plano de recrutamento, e 66% deles afirmaram que não há planeamento de RH e, no que diz respeito à seleção de funcionários, as empresas utilizam principalmente entrevistas individuais e períodos de teste. Foi identificado um problema chave das PME's, relacionado com a falta de capacidade competitiva com grandes empresas e no que toca à sua atratividade e condições de trabalho, tornando a retenção de funcionários um desafio e um risco para os empresários, que precisam usar incentivos de forma a melhorar as condições de trabalho. A terceirização, também foi identificada como uma prática incomum nas PME's, sendo utilizada apenas para formação e desenvolvimento (Melo & Machado, 2013).

No que diz respeito à formação e desenvolvimento, são principalmente oferecidos no local de trabalho ou na sala de aula, sendo a formação uma prática amplamente utilizada nas PME's e apesar da sua importância, não é prevista maior orçamentação para o efeito.

No que toca aos métodos usados pelas empresas para avaliar o desempenho dos seus funcionários, há um foco maior no uso de autoavaliação, principalmente na alta administração e os métodos mais estruturados e que requerem mais recursos financeiros e materiais, como avaliação de 360 graus, têm uma taxa de utilização baixa. Consequentemente, no que diz respeito à remuneração com base no desempenho, mais de metade das empresas responderam que isso aumentaria e como parte do incentivo, as empresas utilizam mais recompensas monetárias, do que não monetárias. As pequenas empresas, preferem optar por atribuir um bônus em dinheiro, com a lógica de simplificação do sistema de incentivos. O uso de programas de incentivo, como estratégias de retenção, é considerado por grande parte dos entrevistados como tendo uma eficiência alta ou muito alta, pois os sistemas de incentivo permitem que as empresas encontrem soluções para reter recursos humanos vitais.

Todos estes fatores informais, previstos pelos autores, estão referidos pelos entrevistados 2, 3, 9 e 10, quando os mesmos referem que a gestão não é a mais adequada

(entrevistado 2), há falta de informação sobre as tarefas do dia a dia, sendo a mesma imposta sobre a forma de ordens, o gestor nunca estava presente, assim como, sentiram-se motivados no seu posto de trabalho a implementar medidas próprias, para o melhor funcionamento da organização e desempenho dos funcionários, sendo depois a mesma prática repassada para outras lojas.

"Não, a empresa não fez nada por isso. Eu é que, como também já estava habituada a trabalhar com pessoas com outra linguagem, pronto, adaptei-me bem." (E2)

"As coisas lá funcionam de forma em que as ordens são assim e é assim e não há questões." (E2)

Sim, na primeira empresa, sim. Agora, na segunda, não. (...) Nós é que tentamos modificar um bocado a maneira de trabalhar, mas não tem nada a ver com a parte de quem está lá atrás, dos patrões. (...) As nossas inovações, pronto. Mas fomos nós que tivemos de dar o passo, porque senão "é o que era" e não sai dali do mesmo. (...) Tivemos mudanças que considerávamos melhor e realmente foi para melhor. E eles concordaram e conseguimos implementar também nas outras lojas. (E2)

"O gestor nunca está nesta loja. (...) perde-se muita informação, porque muita informação não chega a nós como devia chegar, porque quem está à nossa beira não nos passa as coisas." (E2)

No caso do entrevistado 3, facilmente podemos constatar que não existiam processos relacionados com a formação e integração, apenas práticas informais relacionadas com a aprendizagem da língua inglesa, assim como de tarefas relacionadas com o seu cargo, sendo o conjunto destes processos em si, também o processo de integração.

Eu sempre fui muito bem recebida, isso realmente me ajudou. Então eu não tive problemas de integração. Eu acho que já estava habituada a estar com pessoas do exterior com que eu

costumava trabalhar. Mesmo no *hostel*, eles tinham muitos voluntários de todos os países, então eles sabem como lidar com as diferenças também. Na empresa onde estou, eles não são portugueses, mas sabem lidar com as diferenças, também. (E3)

"Eu não sei se eles eram proativos, mas eles sempre me ajudavam com o inglês, até com o vocabulário, por exemplo". (E3)

"Falando da empresa por exemplo, formação foi curta, foi só uma breve introdução e acho que é ótimo oferecer formação aos colaboradores, mas não, não é a posição deles". (E3)

Na situação do entrevistado número 9, o mesmo refere que não havia quaisquer práticas relacionadas com a formação e de aprendizagem das tarefas do seu dia a dia, assim como nos colegas de trabalho, servindo a pessoa responsável durante o horário de trabalho da equipa, como mentoria, passando este processo por ser parte da integração na equipa de trabalho.

(...) em termos práticos não houve processo de integração, pois fui logo recrutado e no fim de semana que passou até fazer a viagem, neste caso para França que era onde a empresa atuava, na segunda-feira seguinte já estava em trabalho em que as primeiras tarefas eram mais básicas e com a observação e experiência fui passando a outras funções, sempre com mentoria de um encarregado. (E10)

Por último, o entrevistado número 10, foi o único que referiu que no processo de integração, consoante uma apresentação por parte do departamento de RH, existia uma política preocupada com a integração e acolhimento de novos funcionários na organização, mas não foi referida nenhuma necessidade de formação, nem de descrição do posto de trabalho.

"a empresa possuía uma política de integração dos funcionários bem elaborada, onde foi explicada a cultura da empresa, valores organizacionais e uma breve introdução as funções que seriam exercidas" (E10)

De forma a poder apresentar propostas para a resolução dos problemas provenientes da análise das práticas de RH e também para apresentar propostas relacionadas com a gestão intercultural, Lockwood e Williams (2008), referem que para quebrar o ciclo de conflitos interculturais, é essencial para a aprendizagem organizacional, que preveja mecanismos como: 1) a área de RH implementa sistemas para identificar as questões culturais, de forma a poder abordá-las; 2) os supervisores levam dilemas culturais, para a atenção da área de RH; 3) a obtenção de conhecimento sobre conflitos culturais, por meio de entrevistas de saída; 4) os relatórios de progresso enviados aos gestores podem, e devem, destacar as questões interculturais; 5) a existência de formação para os gestores e membros de equipas, nas diferenças de estilo de comunicação entre culturas; e 6) antes de enviar gestores para trabalhar no exterior, devem ser fornecidas informações culturais, através de mentores ou gestores com experiência multicultural e internacional, para oferecer apoio e aconselhamento.

A autora Sanjana Parumasur (2016), apresenta também um conjunto de medidas relacionada com as dimensões culturais e a gestão intercultural, e quando se trata de alta distância de poder, atividades a todo o nível, como de pensamento estratégico que impliquem mudanças de nível sistémico para os RH são cruciais, pois envolvem implementar sistemas de recompensas, como também do planeamento da mão de obra e respetiva sucessão, tal como, o feedback de pesquisas e intervenções de mediação de terceiros, também são importantes. Em ambientes com baixa distância ao poder, a ênfase deve recair sobre atividades de processo em grupo, na redução de conflitos, na coesão de grupo, na MBO (Gestão por objetivos), nos grupos de formação (*T-groups*) e reuniões de confronto.

Em contextos com alta evitação ou controlo de incerteza, a estratégia de gestão intercultural inclui o planeamento estratégico, melhorias no estilo de gestão, a consultoria sobre processos a implementar, o desenvolvimento da equipa de trabalho e respetiva liderança, o *feedback* de 360 graus, a gestão e enriquecimento dos cargos, a MBO e intervenções de mediação de terceiros. Por outro lado, em ambientes com baixa evitação

de incerteza, a gestão intercultural deve concentra-se em intervenções de mudança cultural, em mudanças na estrutura organizacional, como também em intervenções relacionadas com o desenho do sistema, assim como em MBO e grupos de formação (*T-groups*), para lidar com a incerteza de forma adaptativa (Parumasur, 2016).

Quando se lida com alto individualismo, as práticas de recursos humanos incluem processos de mudança que promovem a abertura, a avaliação de desempenho, os sistemas de recompensa baseados na diferenciação salarial entre funcionários produtivos e ineficientes, o feedback de desenvolvimento e intervenções focadas no indivíduo, quando que por outro lado, num contexto de alto coletivismo, deve-se dar mais atenção a sistemas informais de feedback, tal como a definição das sanções sociais e normas culturais, deve ser bem feitas (Parumasur, 2016).

Por último, nas organizações com alta masculinidade, a gestão intercultural envolve depender de sistemas informais de feedback, sanções sociais e normas bem definidas, assim como. as atividades de processo humano e mudanças de nível sistémico para o departamento de RH são menos prioritárias, uma vez que a masculinidade enfatiza a competição e o individualismo. Em ambientes com alta feminilidade deve-se dar prioridade a atividades de processos humanos e grupos de formação (*T-groups*), que priorizem a colaboração e a coesão do grupo de trabalho.

Desta forma, a gestão intercultural na área de RH abrange uma variedade de estratégias, dependendo das dimensões culturais predominantes nas organizações, e cada estratégia visa facilitar a comunicação, a cooperação e o desempenho eficaz em equipas multiculturais.

Também em relação à gestão intercultural nas PMEs, Kern (2012), refere que o trabalho de uma equipa intercultural numa empresa pequena ou de médio porte tem os mesmos requisitos que um projeto internacional, portanto, a estratégia desempenha o papel mais importante e, se a equipe não for liderada com uma estratégia adequada, de igual forma, se as áreas críticas das culturas não forem consideradas, o desempenho dos funcionários pode não ser otimizado.

Ao definir quatro regras como: 1) familiarize-se com a definição e os diferentes tipos de cultura; 2) a compreensão das diferenças culturais; 3) o respeito pelas diferenças culturais, e 4) o desfrute da riqueza de uma equipa multicultural, estes são os passos principais para partir-mos para a elaboração da estratégia, que a um prazo mais longo,

poderá levar a equipa a atingir os seus objetivos, como também auxilia na obtenção dos objetivos organizacionais (Kern, 2012).

Todos os fatores revistos são relevantes para guiar o próximo capítulo de análise, que é mais focado na prática relacionada com a teoria da Inteligência Cultural. No entanto, todo o conhecimento relacionado com as práticas a que dizem respeito as dimensões culturais, a gestão intercultural e tudo o que foi abordado neste capítulo, serve como ponte para uma aplicação mais eficiente dos procedimentos culturalmente inteligentes.

4.2 – A inteligência cultural: um contributo para a eficácia organizacional

Na conjuntura atual em que vivemos, quer no mundo, como em Portugal e com o avanço da globalização, tanto é o clima tenso e difuso, incluindo de conflito, assim como por outro lado, também maior é a abertura dos países por força de trocas comerciais e avanço económico para a entrada de agentes exteriores na sua cultura e modo de vida.

Estas trocas, muitas vezes, implicam que empresas de países mais desenvolvidos não só precisem de mão de obra qualificada para trabalhar no seu seio, como envolve a introdução de nova tecnologia e máquinas, de uma outra organização, tal como a alocação de recursos e de uma gestão que seja de acordo, quer com as pretensões de crescimento e adaptabilidade a um novo mercado, num novo país, como do cumprimento das expectativas de toda a cadeia de funcionamento de e para as organizações, passando pelos fornecedores, até aos respetivos colaboradores e gestores.

Com o avanço das sociedades, juntamente com as infraestruturas e as economias dos países, começamos a assistir a uma multipolaridade e disputa entre várias potências, quer económicas, como militares, assim como populacionais, que por si só, representam novas oportunidades para as empresas multinacionais, ou para as nacionais de outros países, se internacionalizarem, de forma a tornarem a venda dos seus serviços e produtos mais abrangente aos vários mercados, com o objetivo de potencializar os seus lucros.

No caso português, em concreto, o mercado de trabalho está a inovar e a transformar-se mas não ao ritmo e do modo ideal, o que tem como consequência o não

acompanhamento da procura e retenção de talento que assim é requerida, o que leva a uma procura de mão de obra exterior, que inclui nacionais de outros países, o que significa que não só precisamos de receber as empresas exteriores com capacidade para aumentar a inovação como um todo, como os novos membros que serão acolhidos na sociedade, serão os fomentadores dessa mesma inovação. Sendo assim, compreendê-los e apoiá-los será mais crucial que nunca e não podemos deixar as diferenças passíveis de serem geridas, tonarem-se em problemas. Neste caso, a competência do gestor intercultural, como irá ser abordado neste capítulo, não só pode trazer esta compreensão e novas capacidades para os gestores de recursos humanos para poderem gerir as pessoas, como pode ser uma ponte para a nível local, regional e nacional, não deixar fugir o talento que tanto é procurado para alavancar o País.

Neste nível de análise, irão ser abordadas as respostas dos entrevistados diretamente relacionadas com a inteligência cultural e as suas implicações, e a sua influência em como a teoria pode dotar e auxiliar as organizações e os indivíduos, através das suas práticas, de formas mais eficientes de adaptação e interação cultural.

No quadro que segue, está presente a conclusão sobre o que a nível individual foi referido em relação a cada uma das dimensões por parte dos entrevistados, sendo de enorme importância referir que as perguntas são baseadas num estudo quantitativo que inclui um método de medição, que é a Escala da Inteligência Cultural ou *CQS – Cultural Intelligence Scale*, em que para a mesma os autores Ang e Dyne (2008), tiveram que definir quais eram os quatro aspetos envolventes, para depois desenvolver itens e respetiva questões. de forma a poder medir os fatores (Metacognição, Cognição, Motivação e Comportamento) relacionados com a teoria, tendo selecionado 20 itens organizados pelas 4 dimensões. A escala foi sendo avaliada e validada ao longo do tempo em diferentes amostras e países, assim como através de diferentes formas de medição.

Neste caso, uma das limitações deste estudo passa por as 20 perguntas estarem resumidas a 4, uma por cada dimensão, de forma a termos uma perspetiva genérica dos entrevistados da importância da teoria, em primeiro lugar, a nível individual e em segundo lugar, a nível das organizações, de forma a introduzir o tema como crucial para a gestão de recursos humanos em Portugal, como dando possibilidade a uma maior exploração sobre a implicação da Inteligência Cultural para a GRH e a gestão empresarial.

Tabela 4 - Níveis de IC dos entrevistados

	Metacognição	Cognição	Motivação	Comportamento
Entrevistado 1	Sim	Sim	Sim	Sim
Entrevistado 2	Sim	Inconclusivo	Sim	Inconclusivo
Entrevistado 3	Inconclusivo	Inconclusivo	Sim	Sim
Entrevistado 4	Inconclusivo	Sim	Sim	Inconclusivo
Entrevistado 5	Sim	Sim	Sim	Inconclusivo
Entrevistado 6	Inconclusivo	Não	Sim	Sim
Entrevistado 7	Inconclusivo	Sim	Sim	Sim
Entrevistado 8	Sim	Sim,	Inconclusivo	Não
Entrevistado 9	Inconclusivo	Inconclusivo	Inconclusivo	Não
Entrevistado 10	Sim	Sim	Sim	Sim

Nota. Elaboração Própria – Níveis de IC dos entrevistados (baseada em perguntas feitas através de questionário qualitativo)

No caso do primeiro entrevistado, foi possível verificar que o mesmo respondeu de forma afirmativa a todas as perguntas, sendo este fator facilmente demonstrado no que é diretamente dito pelo mesmo, assim como nas entrelinhas, quer seja na motivação intrínseca com que demonstrava a falar do assunto, o que por si, indica a motivação que realmente tem para este tipo de encontros interculturais, assim como, na experiência e tempo inerentes de trabalho, sendo os mesmos espelhados no seu comportamento, sendo que tudo isto, é representado pelo cargo que ocupa, assim como pelas suas funções e nos colegas com quem tem que lidar diariamente.

No entanto, o mesmo está a trabalhar numa empresa internacional com uma vertente em Portugal, e o entrevistado respondeu às perguntas consoante a sua experiência e o dia a dia no trabalho, não sendo explícito se transporta o mesmo conhecimento para fora da sua organização:

(...) eu no meu ambiente de trabalho, tenho essa consciência de que quando vou falar para um alemão, tem de ter uma postura. Quando eu falo para um francês, tem de ter uma outra postura.

Quando falo para um marroquino, é outro, é outra forma de falar. E, portanto, a consciência existe, da minha parte existe. (...) Nós temos de tratar de forma diferente, aquilo que é diferente. (E1)

"Exatamente. Eu acho que até nesta empresa que estou agora atualmente, nós estamos constantemente a falar disso." (E1)

Porque neste tipo de empresas a monotonia praticamente não existe, ou seja, o dia-a-dia é muito mais aliciante, há uma troca de conhecimento com pessoas de outros países e isto faz-nos crescer, faz-nos abrir os nossos horizontes, o nosso nível de conhecimento aumenta e com isto tudo, ao termos maior conhecimento, o que é que acontece? Somos mais bem preparados e andamos mais felizes também. (E1)

"(...) esta parte que se chama internacionalização, para mim é muito importante, dá-me muita realização pessoal e profissional." (E1)

(...) pessoalmente, é muito interessante, é motivador. Para mim, relacionar-me com pessoas que não são portuguesas, para mim é sempre aliciante. Dá-me prazer em fazer isto"
"Se eu estivesse a trabalhar numa microempresa nacional, ia-me sentir talvez... Com esta idade que tenho, com estes anos de experiência, ia-me sentir desaproveitado. (E1)

Podemos ver o mesmo tipo de respostas no entrevistado 10, sendo estes, os únicos que responderam afirmativamente às 4 perguntas, no entanto, no caso do entrevistado 10, estamos a falar de uma pessoa que veio do Brasil e passou pela fase de adaptação dentro e fora da organização, o que pode trazer mais coerência às suas respostas e respetiva análise, pois comparando com o entrevistado 1, o mesmo está no país de origem a trabalhar para uma empresa francesa com uma cédula em Portugal, sendo isto refletido nas respostas focadas no contexto organizacional. Como podemos verificar, as respostas do entrevistado 10, dão alusão a um contexto geral, dentro e fora das empresas:

"Sim, (...) Sinto que agora tenho maior consciência dos meus atos, procuro ter mais atenção ao interagir com as pessoas, adapto o idioma ou mudo determinados comportamentos, quando necessário." (E10)

Sim, atualmente tenho total conhecimento sobre os tópicos abordados na cognição e sei que posso fazer qualquer coisa sozinha em Portugal, desde compras num centro comercial e saber escolher os tamanhos de roupas ou calçados, que são completamente diferentes do Brasil, assim como elaborar meu IRS sozinha e conhecer as principais leis e regras portuguesas. (E10)

Há sempre altos e baixos, mas de momento sinto-me motivada e procuro ser resiliente e otimista quanto aos desafios cotidianos. Sabemos que toda mudança gera estresse, mas temos de enfrentar o desconhecido com motivação e não desistir logo aos primeiros problemas. (E10)

Quando aqui cheguei, não tinha total conhecimento sobre o ajustamento que deveria fazer nas interações verbais e não verbais, mas aprendi com o passar do tempo. Agora já tenho maior confiança e sinto que consigo mudar o meu comportamento quando necessário. (E10)

Também podemos ver praticamente o mesmo tipo de respostas entre os entrevistados número 7 e 10, sendo este fator explicado pelo facto de serem da mesma origem e partilharem da mesma língua que o país acolhedor, sendo de mais fácil perceção para ambos, as características, também relacionados com a cognição, como os valores, as leis, obviamente a língua e, conseqüentemente, tudo o que está inerente à cultura portuguesa, sendo que em relação à metacognição a entrevistada respondeu de forma incerta e, por isso, foi demarcada como resposta inconclusiva, pois este fator seria de mais fácil análise ao utilizar o questionário quantitativo, pois permitia saber qual era o seu real posicionamento:

"(...) eu acredito que sou uma pessoa em formação" (E7);

"Sim, dá para perceber bem claramente todas elas" (E7);

"No geral, sinto-me mais animada e mais motivada" (E7);

"Certamente, sim." (E7).

Por outro lado, é possível verificar a importância da ligação entre a metacognição e cognição nos entrevistados 10 e 3, sendo que o número 6 também poderia ser incluída, mas na parte metacognitiva como tem inconclusivo, não é considerada para esta análise. Neste caso, para o entrevistado 10, é mais fácil aplicar o que conhece sobre a cultura portuguesa, adaptando a sua forma de pensar, refletindo-o no seu dia a dia e na forma como parte para a interação nos momentos interculturais, enquanto que o entrevistado número 3, responde de forma inconclusiva, mas aponta para primeiro não ter a certeza se a sua ação é consoante o que aprendeu, enquanto que ao mesmo tempo, isso pode ser refletido pelo facto de nos primeiros momentos de integração não saber a língua, e foi-se adaptando à medida que no seu quotidiano decorriam as interações culturais, quer seja de foro social, ou laboral, como burocrático e, neste caso, a língua representa um papel de elevada importância, estando este fator também previsto na dimensão da cognição:

"Eu não tenho a certeza se é algo que eu estou realmente consciente. (...) É mais algo natural" (E3);

"(...) depois de saber como é a burocracia do país, como funciona, como as pessoas vivem, ter o mesmo salário, as mesmas condições... Eu acho que quando trabalhamos fora do país, não somos mais como um turista" (E3);

"Eu diria sim e não, não a língua especificamente... Eu não falava português, mas o sistema económico e tudo mais eu aprendi enquanto eu estava em Portugal. Em relação aos valores culturais, religião, tudo isso, essas coisas eu acho que eu não sabia bem antes" (E3);

"Quando eu trabalho fora, não é o mesmo que quando eu trabalho na França. Quando eu trabalho na França, às vezes é um pouco aborrecido, sempre é o mesmo (...) Eu preciso descobrir coisas e é quando eu estou feliz com isso. (...) É mais desafiante." (E3);

"Eu realmente senti que na França você tem uma grande pressão sobre isso e quando eu cheguei em Portugal, foi mais relaxado. E eu não era menos profissional, eu era mais feliz por trabalhar" (E3);

"Eu sempre estou descobrindo novas formas de ver coisas. E, do meu ponto de vista, não representa estresse e é muito estimulante, como eu disse antes. Então, sim, isso motiva-me" (E3);

"Sim" (E3).

Por outro lado, é possível verificar que há uma relação nas respostas entre o entrevistado número 5 e 9 no comportamento, sendo as origens diferentes, mas os resultados iguais. O entrevistado número 9, dá alusão ao facto de não se sentir motivado para a adaptação e interação cultural, mesmo apesar de estar a trabalhar numa empresa portuguesa a atuar em França, sendo isso refletido na sua resposta quanto ao comportamento e em praticamente todos os fatores, e neste caso, era precisa a análise quantitativa para perceber, de facto, se os níveis de IC são baixos e, se necessário, fazer uma intervenção em termos de práticas de desenvolvimento pessoal, pois o mesmo, como pode ser visto nas respostas, já tem a perceção que tem um problema comunicacional, refletido a nível do comportamento, não conseguindo passar as suas mensagens, de forma clara, nos momentos de interação cultural:

“Respondo afirmativamente a ambas, embora deva confessar que por vezes ofereço alguma resistência à adaptação de forma consciente, por despeito” (E9).

“Na sua grande maioria sim, embora sejam tópicos que são bastante similares entre o país de trabalho e do meu país de origem e eu não ter um desejo de aprofundar o meu conhecimento nesse sentido” (E9).

Apenas sinto curiosidade em grande escala em conhecer culturas diferentes e formas de estar na vida diferentes, enquanto ao mesmo tempo tento respeitar ao máximo as normas que outros têm de vivência em sociedade desde que me pareça algo com sentido. (E9)

Sim, embora eu sinta que a maior dificuldade que encontro em lidar com estrangeiros seja referente com a mensagem que quero fazer passar de forma mais clara possível e por vezes sinto que embora a outra parte tenha percebido o essencial do que quero comunicar, a minha perceção é que na sua totalidade a mensagem não foi bem clara, portanto todos os artifícios de que nos possamos servir para fazer passar a mensagem são tidos em conta, assim como dá para tentar perceber direta ou indiretamente, através do comportamento corporal e da linguagem se estou a ser mais claro ou não. (E9)

O entrevistado número 5, que também lida com várias culturas, incluindo a francesa, refere que prefere em certos momentos impor o seu estilo de comunicação como forma demonstrativa da sua cultura, refletindo-se isso na sua resposta quanto ao comportamento, embora tenha respostas afirmativas nas outras dimensões, mas não foi identificada a mesma dificuldade na passagem da sua mensagem e no ato de comunicação:

"(...) eu possuo consciência cultural. Eu tenho noção das várias diferenças entre as culturas e como é que isso afeta o trabalho." (E5);

"Sim, tenho essa noção, tenho. Mas é por curiosidade minha. A maioria das pessoas acho que não têm esse interesse" (E5);

É uma questão pessoal de motivação. Eu gosto de ter esse desafio, gosto de ter esse ambiente. Gosto de sentir que estou num ambiente mais multicultural para eu própria crescer e é uma questão da curiosidade minha e do meu próprio desenvolvimento pessoal. (E5)

"A minha motivação, já deves ter percebido, eu tenho muita motivação que eu acho que vem dentro da pessoa que eu sou" (E5).

A nível de comportamentos, acho que depende do que estamos a falar. Imagina, eu ajusto certos comportamentos. Por exemplo, a questão do tempo, a questão de chegar às horas, esse tipo de respeito pela pessoa, eu ajusto. Agora, há certas maneiras de pensar e de agir que eu sei que são também um bocado doutra cultura. Estas questões que nós falamos, (...) isso são coisas que eu não adapto por estar a trabalhar com pessoas de outras culturas e eu entendo que possam pensar de maneira diferente, mas acaba por ser a minha forma de trazer, a minha opinião de ver as coisas e é cultural. E eu acho que isso também faz parte eu estar a introduzir riqueza também da minha cultura para eles. (...) o que eu adapto a nível de comunicação é a maneira como eu interpreto e não tanto a maneira como eu comunico, porque eu sei que um americano põe muitos floreios e é tudo incrível e um alemão ou um austríaco vai ser direto assunto. Eu tenho de ter esta sensibilidade de perceber. (E5)

É de enorme importância referir que se for um evento recorrente por parte do entrevistado 5, em que intencionalmente não adapta a sua forma de falar, especialmente em relação a determinados colegas, isso pode levar tanto no caso do entrevistado número 5, como 9, a problemas, como conflitos dentro da organização.

Nos restantes entrevistados a análise terá de ser feita de forma individual, embora em cada um, através das respostas, sejam possível verificar de forma contínua as relações entre dimensões, como podemos ver no caso do entrevistado número 2, em que o mesmo refere que tem pouca cognição, refletindo-se a resposta na metacognição, ao aludir que tem pouca noção do que esta dimensão implica:

"(...) pouco, mas sim" (E2).

"Muito pouco." (E2).

"Sim, sinto-me motivada" (E2).

"Sim. Tenho conhecimento das pausas, da velocidade, das expressões faciais, da posição corporal" (E2).

"(...) eu sempre costumo dizer que onde meto o nariz é para levar as coisas bem feitas até ao fim. Claro. Não preciso de motivação" (E2).

Também a parte relacionada com o comportamento reflete a motivação, mas não propriamente pelo momento intercultural em si, mas como as respostas foram mais associadas ao trabalho. A motivação deve-se ao pragmatismo implícito no desempenho da sua função, pois como já foi visto no capítulo interior, embora houvessem pessoas de culturas diferentes na empresa, a falta de organização, de métodos, de estratégias de gestão e de gestão de RH, levava a que esta colaboradora, estivesse constantemente sujeita a situações de stress e a tentar, insistentemente, em arranjar a melhor forma de resolver o problema à medida que ele aparece, não havendo por parte da gestão preocupação em anteceder os problemas, ou até mesmo a evitá-los.

No caso do entrevistado 4, o mesmo labora numa empresa de trabalho temporário em que o serviço está terceirizado a uma multinacional de comunicação americana, estando previstas no seu meio pessoas de diferentes culturas, mas no entanto, esse fator não parece ser bem aproveitado, uma vez que o foco da empresa principal passa por ter resultados, sendo até mesmo isso repercutido na empresa em que o trabalhador está alocado contratualmente, na gestão de benefícios e recompensas, como irá ser visto mais à frente. Sendo assim, o entrevistado responde de forma inconclusiva na pergunta referente à metacognição, levando a crer que só se adapta de forma a ter resultados e benefícios com isso, não propriamente nas interações sociais, que também são culturais, com os outros colegas, pois na cognição refere que tem noção do que essa dimensão envolve nas culturas que o rodeiam no local de trabalho, mas não age como tal.

"Acho que sim. Acho mais muito mais em relação a clientes do que em relação aos colegas" (E4).

"Sim" (E4).

"De certo modo, no início podia ser um entrave, mas neste momento, já sinto que essa barreira foi ultrapassada" (E4).

"(...) o comportamento já se tornou padronizado e não tenho qualquer dificuldade com o desconhecido" (E4).

O último ponto referido antes das transcrições, pode ser sinal da cultura da empresa e da falta de importância que dá às práticas de RH em relação à diversidade cultural, o que, conseqüentemente, leva à padronização dos processos de trabalho, que demonstra a resposta dada como positiva na motivação, pois dá a entender que de início houve dificuldades a adaptar-se, mas consoante o que diz no comportamento, fruto da padronização ou homogeneização de processos, já está mais confortável. Neste caso, a resposta foi marcada como inconclusiva na última dimensão, pois apesar de o entrevistado referir que não tem dificuldades devido ao comportamento ser padronizado, na verdade, a pergunta foi sobre se o comportamento se ajustava a todo o conhecimento adquirido consoante o contacto com as diferentes culturas.

A longo prazo no trabalho, este último fator pode levar a que a padronização possa eliminar a inovação que pode advir das diferentes culturas estarem em contacto no mesmo local de trabalho, como também a problemas de falta de motivação, que podem ter como consequência o crescimento dos níveis de absentismo, de pontualidade e *turnover*, ou entrada e saída de colaboradores.

No entrevistado número 6, podemos ver a dinâmica relacional entre as dimensões em função novamente, quando a entrevistada responde de forma positiva e relacionada às respostas sobre a motivação e o comportamento, assim como praticamente a mesma relação entre a cognição e a metacognição é encontrada, quando a entrevistada refere na parte da cognição que tem noção que não tem o tipo de conhecimento necessário para lidar com outras culturas, mas que tem noção a nível de metacognição que é algo que se pode sempre desenvolver, o que de facto é verdade, pois à medida que se adquire mais

conhecimento ou cognição, maior é o campo de estratégia e pensamento relacionado com a metacognição. De qualquer forma, para ter respostas concretas, era necessário utilizar a CQS, ou a estala de inteligência cultural.

"Eu penso que é algo em constante desenvolvimento" (E6).

"De todo, não tenho este tipo de conhecimento" (E6).

"(...) eu acho que se não houver esta motivação, não dá. A nível de interação com outras culturas, eu acho que é fundamental" (E6).

"(...) sou muito interessada e eles também acham piada o facto de eu mostrar interesse" (E6).

Por último, no que concerne ao entrevistado número 8, podemos ver que em relação à metacognição e cognição foi respondido de forma afirmativa, pois a entrevistada refere que tem pouco conhecimento sobre o que implica toda a informação da cognição, mas isso pode ser fruto de estar a trabalhar numa empresa global, o que torna a diversidade cultural muito maior, assim como de forma virtual.

"Sim, não quero dizer que eu nunca tenha tido um *faux pas* cultural ou que por outro lado me tenha adaptado perfeitamente, mas eu sinto que tenho consciência e presto atenção às características e reações de outras pessoas" (E8).

"Sim, de novo, tenho conhecimento, mas não de forma muito profunda, mas eu acho que é importante saber sobre isso" (E8).

Por outro lado, na parte motivacional e comportamental, a entrevistada sente-se animada com o projeto, assim como, com a diversidade cultural presente na sua organização. No entanto, tem efeitos de causalidade relacionados com o stresse que esses

momentos podem trazer, o que a leva a procurar ajuda ou conselhos, de forma a poder adaptar a sua forma de comunicar, principalmente a falar ou a escrever, sendo que tem um estilo de comunicação mais direta. Mas, considerando que tem culturas com várias línguas na empresa, este fator, pode criar falta de entendimento ou conflitos comunicacionais, como é possível ver no capítulo de análise anterior.

No que toca à motivação, na empresa (...) todos nós nos sentimos sempre muito animados e excitados (...) Quanto ao stress (...) em estar em situações culturalmente adversas, elas não sentem nenhuma pressão e simplesmente passam por cima disso e estão bem, enquanto outras pessoas que são um pouco mais preocupadas podem encontrar ajuda. Eu acho que me posiciono num lugar entre os dois. (E8)

Eu acho que talvez seja tão consciente quando se trata de língua corporal, mas certamente quando se trata de língua falada ou até mesmo língua escrita, sei que tenho de ser mais ou menos direta ou até mesmo quando à rapidez na fala. (E8)

Neste caso, também seria o ideal poder usar a escala de inteligência cultural para perceber qual é o ponto de maior carência, e consoante os resultados, aplicar medidas como o *coaching*, ou até mesmo formação, uma vez que há pré-disposição por parte da entrevistada em procurar ajuda nesse sentido.

Em relação às intervenções por parte dos RH que podem ser atribuídas a este caso, os autores Lockwood e Williams (2008), referem a aprendizagem do inglês internacional para os falantes nativos de inglês, assim como de outras culturas, de forma a poder tornar mais fácil a comunicação na organização, pois este tipo de inglês evita os provérbios ou os termos relacionados com o inglês mais variado, que em certos momentos, pode tronar a mensagem impercetível.

Outro ponto que ressaltou durante a análise, prende-se ao facto de 80% dos entrevistados responderem que sentem motivação para lidarem com os momentos interculturais no trabalho e no dia a dia, sendo este fator muito importante para as interações culturais e para a prática da inteligência cultural, pois “a inteligência cultural

no local de trabalho é importante, porque está associada a diversos resultados profissionais” (Paul, 2021, s/p).

O autor Schlaegel et al. (2021), refere que as diferentes facetas da inteligência cultural variam nas suas conexões e um elevado nível de IC tem implicações nas pessoas, como maior satisfação e desempenho no trabalho, sendo que deste modo, a motivação é o preditor mais forte de ambos os resultados e a cognição o mais fraco.

De outra forma, os autores Ang et al. (2011), referem-se ao fator motivacional, que foi o que mais ressaltou nesta análise, como uma fonte essencial para o paradigma de interação entre diferentes culturas, pois é o que impulsiona o esforço e a energia direcionados para a adaptação a ambientes culturais novos, fruto do seu interesse intrínseco e da sua eficácia anterior em contextos culturais diversificados.

Também as outras dimensões demonstram uma elevada importância, sendo de igual relevo comparado com a motivação, as dimensões compostas pela cognição e comportamento, pois como referem os autores Ang et al. (2011), a cognição é constituída por todo o conhecimento associado a uma diferente cultura, mas se esta dimensão não estiver a ser utilizada ao mesmo tempo do que qualquer uma das outras, então torna-se nula, pois o objetivo é o foco no sucesso da interação cultural. O comportamento, a fim ao cabo, acaba por ser a ação representada consoante todo o conhecimento adquirido, sendo esta categoria crucial, para o entendimento do funcionamento da inteligência cultural (Ang et al., 2011).

Para percebermos o impacto que a inteligência cultural tem para além dos indivíduos, foram colocadas questões relativamente à existência de práticas relacionadas com a teoria, sendo de primeira ordem de importância a existência de práticas na gestão de recursos humanos e na liderança, como a existência de uma consciência cultural em ambos e o que isso pode significar em termos de vantagem competitiva para as organizações onde atuam.

Foi denotado que devido ao tema ser recente, alguns entrevistados relacionavam-se com o assunto, assim como outros, que nunca tinham ouvido falar no mesmo, mas de forma geral, em termos da sua representatividade nas organizações, não são implementadas em nenhuma das organizações dos inquiridos. No entanto, é de notar que os entrevistados responderam no caso em que se as práticas existissem, qual seria a sua eventual influência na GRH.

Em todos os entrevistados, excetuando o 2, 3 e 9 foi possível identificar práticas de recursos humanos evidentes, sendo natural por parte dos mesmos que seja mais difícil de perceber o efeito da IC nas mesmas, embora tenham dado uma resposta positiva, pois como referido anteriormente, mesmo as práticas mais básicas e informais, como os processos de recrutamento e seleção ou até a formação e mentoria informais, estão presentes na sua experiência laboral e isso, consoante a apresentação da teoria, dá para ter uma breve noção do potencial, sendo o mesmo identificado pelos entrevistados.

Sendo assim, no primeiro grupo, onde temos as empresas multinacionais é possível ter a percepção por parte do entrevistado 1, que consoante os critérios utilizados para o recrutamento e seleção de candidatos, a prática de medição da inteligência cultural nos mesmos testes, poderia ajudar:

"Sim, nós temos um departamento específico de recursos humanos em que já aplicamos alguns testes práticos. (...) Sim, a inteligência cultural pode influenciar" (E1).

Também no entrevistado 4, foi possível verificar a existência de práticas de recursos humanos, mas mais ligada com o seu tipo de empresa, tendo a cultura organizacional um foco nos resultados e objetivos, como se pode verificar:

Eles são bastante compreensivos em relação a todas as situações sociais, seja familiar, profissional, mas não vão para lá do que lhes é exigido. Eles no fundo adaptam-se ao país que estão. (...), Mas a nível de representação do equilíbrio profissional e social, acho que eles até fazem um bom trabalho, tentam sempre apreender a tua situação social, familiar e se conseguirem apoiar nessa situação, segundo a legislação do país, então vão-te dar tudo aquilo que tens direito sem sequer questionar. (...) Tendo em conta que estou numa empresa de atendimento ao cliente, tem muita gente que é valorizada pelas suas *soft skills* e por aquilo, pela experiência que dá ao cliente. E temos outros que são valorizados pela experiência técnica que tem, em que ambos, por muito que cada um faça o seu trabalho individualmente, se equilibram... A verdade, o fundo, o core da empresa é fazer dinheiro. Se querem abrir um polo em

Portugal, é sinal que é mais barato abrir este polo cá. Eles abriram em Manila, por exemplo, abriram também em Atenas e abriram em Tbilisi. (E4)

Eles têm técnicas de seleção, e eu reparei nelas logo de início, em que basicamente eles eliminam pessoas que têm uma fraca aptidão social... E isso é normal tendo em conta o produto que eles estão a vender (...) A nível de seleção e recrutamento há um cuidado especial, consoante o que disse... A nível da integração, também muito, até porque nós eramos avaliados quando estávamos em formação, mesmo sem saber... Só soube depois. E sim, depois desse período vêm as dificuldades ou o à-vontade de cada um e fazem a gestão conforme os resultados das pessoas. (...) A avaliação de desempenho é padronizada em relação a resultados individuais, satisfação de clientes e conhecimento e falhas técnicas. Em relação a prémios, depois obtemos bónus consoante objetivos... E em relação a esse cumprimento, pronto, é normal e padronizado (...). (E4)

O entrevistado estava alocado no contexto de terceirização, podendo então ser essa uma das explicações para as suas perceções e opiniões, quer seja sobre as práticas de recursos humanos utilizadas, como na seleção e recrutamento, na formação e integração, assim como, na avaliação de desempenho. No que toca ao foco da empresa, o mesmo é sempre apontado para o aprimorar dos resultados e tarefas, sendo este ponto verificável na seguinte transcrição:

(...) a competição traz os seus benefícios também, traz melhores resultados. Enfim, como nós quando entramos tínhamos pouco acesso ao que era a visão geral da empresa e os resultados obtidos. Só depois, quando começamos a ser comparados uns aos outros, é que se começou a haver um maior equilíbrio de resultados. Claro que os canadianos, por exemplo, não melhoraram muito, mas os brasileiros melhoraram muito, nós mantivemos um resultado mais ou menos homogéneo. (E4)

A nossa empresa tem a vantagem para o colaborador e para a empresa, de que se alguém de um cargo superior se demitir, ou se por alguma razão sair, eles têm sempre uma solução, onde

aparece sempre algum recurso humano com técnica dentro da empresa para fazer essa contratação, sem precisarem de ter tantos custos com a formação. (E4)

Neste caso, não foi mencionado pelo entrevistado qualquer benefício que pudesse advir da inteligência cultural associada às práticas de recursos humanos, sendo que o foco da empresa está mais direcionado para a poupança de recursos, e até na promoção dos quadros interiores para outras posições conforme as necessidades, no entanto, as práticas relacionadas com a inteligência cultural, inclusive a medição de perfis culturalmente inteligentes, segundo a escala - CQS, poderia começar por desempenhar um papel importante para selecionar os perfis necessários e mais aptos para trabalhar nesta organização, sendo para tal necessário considerar também certas práticas de gestão intercultural, o que pode levar a custos mais altos, embora com o tempo, possam representar mais valor acrescentado do que propriamente a padronização de práticas, pois considerando as várias culturas, podem haver motivações diferentes entre indivíduos quanto ao engajamento e desempenho na realização de tarefas e na gestão da sua própria carreira, tal como, da forma como as coisas são feitas, é desconsiderado o fator individual, em prol de um todo.

No entrevistado 6, falamos numa multinacional francesa a operar em Portugal, que tem como uma das práticas de recrutamento e seleção, contratar pessoas que finalizam uma formação no programa SAP denominado de *Upskill*, sendo o mesmo um programa de reaproveitamento de pessoas já licenciadas, em fase pós-Bolonha, e com o 12º ano, para especialização no setor tecnológico, sendo dada posteriormente uma formação externa sobre o programa, antes de iniciarem a sua atividade. Devido à complexidade de aprendizagem do programa percecionada pelos colaboradores e da necessidade de recrutamento nesta área por parte da empresa, sendo esta prática de recrutamento um reflexo da escassez de talentos no mercado de trabalho português e no setor tecnológico, não há um tipo de perfil específico a ser contratado, a não ser a especialização no programa. Estes fatores, em conjunto, podem levar a que no seio da empresa, no terreno, as pessoas percecionem o trabalho e o ambiente como frenético, difuso e “stressante”, como referido pelo entrevistado:

(...) E só os responsáveis é que normalmente dão aulas do programa, portanto nós aprendemos com pessoas do SAP e agora estamos nesta empresa, que é uma das maiores distribuidoras do programa em Portugal, mas eles não nos deram a formação, deram-nos depois quando entrámos outra formação externa, mais específica (...) aqui é um stress mais de... como é que eu posso explicar? De não saber... Porque o programa é muito complexo e para quem está a começar é muito complicado. Temos sempre aquela insegurança de não sei fazer isto. Está sempre a ... ou seja, basicamente nós temos que “chatear” toda a gente da empresa para nos ensinar. (E6)

No entanto, é possível verificar que há um reconhecimento por parte do departamento de RH, na preocupação pelo bem-estar dos colaboradores, no sentido de tentar ter um ambiente de trabalho com políticas flexíveis em relação aos horários, disponibilidade e comunicação, embora esta seja só a perceção de uma pessoa, o ideal, neste caso, seria implementar práticas relacionadas com medição de clima, para tentar perceber, de facto, como as pessoas percebem o local de trabalho e a cultura implícita de flexibilidade e compreensão, mas também de entrega de trabalho consoante metas rigorosas, como é típico nas empresas tecnológicas. Embora seja positivo na perceção desta colaboradora, por um lado, não faz sentido também ter práticas de RH, dispendiosas porque implicam terceiros, como psicólogos a nível individual, massagistas e fisioterapeutas, sem a preocupação por medição de clima, ou seja, do estado psicológico dos colaboradores:

Aqui, por exemplo, se eu entrar às 8h05, ou às 8h10, ou às 8h20, percebe, não há aquela restrição, não há aquele problema, não é tão restrito como a maior parte dos trabalhos presenciais (...) nós temos um telemóvel da empresa que temos que estar disponíveis, por exemplo, agora a minha chefe de equipa ligou-me, a lógica é que a minha primeira preocupação foi logo ligar de volta, se aconteceu alguma coisa, se precisa de alguma coisa, porque eu tenho que estar disponível para ela me ligar. (...) Não tenho de estar disponível 24 horas, também não é isso. Mas é sempre de horários razoáveis, e eu acho que esta hora é uma hora razoável. Temos de estar disponíveis, não é? (E6).

As empresas da IT têm regalias que outras empresas não têm. Por exemplo, eu tenho uma fisioterapeuta que vai uma vez por mês à empresa. Nós temos nutricionista (...) Neste caso, motivam-nos para nós nos sentirmos mais confortáveis. Há psicólogos também para tentar ajudar, ou seja, as empresas, ou pelo menos a minha, tem estes cuidados. (...), Mas depois também depende daquilo que se valoriza (E6).

Também há uma preocupação pela parte da socialização na empresa, ao implementar uma medida que pode ter benefícios vários, como a integração no primeiro momento e a longo prazo, com também tentar fomentar a comunicação e a confiança entre membros, sendo estes fatores decisivos, por vezes, na tomada de decisão:

"(...) a empresa (...) fizeram lá um arraial de São João. Para quê? Para promover também a interação entre as pessoas, dos novos com os mais antigos" (E6).

Este fator, é reforçado com medidas de RH ligadas com o desenvolvimento pessoal e com aulas práticas fornecidas por um sistema de aprendizagem de línguas, fruto de parcerias, fora do horário de trabalho:

Neste caso para ajudar a empresa fornece alguma ajuda e nós temos várias ferramentas aqui, mas uma delas chama-se o *GoFluent*, em que nós podemos fazer aulas online, aulas de conversação, como estou a ter aqui consigo, podemos fazer aulas de escrita etc. Ou seja, eles fornecem várias ferramentas para nós podermos evoluir (E6).

Existe um fator importante em que se pode verificar que o salário é atribuído consoante o desempenho, o que demonstra uma cultura ligada com o mérito, podendo ser um fator positivo e um túnel de motivação e engajamento para ficar na empresa, se houver uma gestão de carreira apropriada:

(...) foi a senhora que nos recebeu, que era dos recursos humanos e disse que não se discutem salários... São discutidos individualmente. Se "A" ganha mais que "B" e "B" ganha mais que "A", vocês entre vocês não discutam salários, pois perdem amigos por isso, pois aqui é consoante o desempenho (E6).

No caso do entrevistado número 8, que pertence a uma empresa global, foi referida uma ligação entre a inteligência cultural e as práticas de recursos humanos, no sentido que em facilita a compreensão e a comunicação, pois pessoas com elevados níveis de CQ em posições de liderança ou tomada de decisão, como o departamento de RH, conseguem ter uma escuta compreensiva e ativa, fora de julgamentos que, muitas vezes, causados por desconhecimento cultural ou etnocentrismo, podem levar a pressupostos culturais que deterioram a comunicação, originando o conflito.

"A CQ permite-nos ser mais compreensivos, ouvir uns aos outros de forma aberta e sem julgamentos e ajuda-nos a questionar os nossos preconceitos" (E8).

Uma das consequências de ter pessoas com sensibilidade cultural mais apurada na organização, prende-se com o facto de mais tarde, o departamento de RH desenhar atividades e práticas em grupo que vão de encontro com a integração, o bem-estar, a comunicação, a coesão e confiança entre colaboradores, ao preparem um evento em que cada um fala sobre as suas origens e respetiva cultura:

"Na empresa temos celebrações relacionadas com a degustação de alimentos das culturas uns dos outros, aprendendo sobre as nossas experiências e passados, assim como sobre as nossas culturas" (E8);

Também se denota por parte do entrevistado 8, que para além das práticas normais de recrutamento e seleção, têm um processo de formação e integração que pretendem melhorar com o tempo, assim como o *coaching* e a mentoria, sendo isto reflexo de uma empresa ainda em adaptação, quer seja ao mercado global de negócios, como de empregabilidade. O facto da própria empresa, numa fase posterior, conseguir agregar valor ao ponto de ter os seus próprios processos de mentoria e *coaching*, só fará com que os resultados dos colaboradores e da organização, sejam ainda mais consistentes em relação aos objetivos e também com que haja um maior controlo sobre a relação custo/benefício:

"a nossa "equipa" RH é de uma pessoa e outra a meio tempo no momento, mas eles organizam todo o processo de recrutamento, a formação e integração ainda é algo que podemos melhorar, mas eles já estão a fazer muito trabalho para melhorar. A mentoria e coaching é algo que falamos muito e é algo que alguns de nós talvez tenhamos pensado e procurado de uma forma um pouco mais independente, embora o departamento de RH gostasse que fosse mais relacionado com a estrutura de como funcionamos como empresa" (E8);

Também são identificadas as práticas de avaliação de desempenho no estilo 360°, sendo a mesma para os RH, como um procedimento organizado e sistemático, que envolve a análise cuidadosa da atuação individual de cada colaborador, com base nas tarefas que desempenham, nas metas estabelecidas consoante as suas responsabilidades e o seu potencial para crescimento profissional. Esse processo tem um impacto significativo, uma vez que une a gestão da empresa com o rendimento e contribuição de cada colaborador e, além disso, reflete o clima e a cultura organizacional, ao fornecer informação sobre como a empresa é gerida e como os colaboradores se desenvolvem no seu meio (Chiavenato 1997; Agarwal & Mehta, 2014).

"Quanto à avaliação de desempenho, sim, nós fazemos uma avaliação muito minuciosa e também temos de tipologia 360°, onde um conjunto de pessoas dão sugestões. Acabamos de completar uma ronda, na verdade, e estamos a tentar ser melhores e fazer avaliações mais regulares ou obter *feedback* e sugestões com base nas reuniões de um a um ou *individual assessments* de forma regular, não optamos por ter apenas uma revisão anual, pois procuramos fazer sempre uma segunda reunião para verificar os pontos chave que estamos a tentar implementar e para trabalhar o que sair no momento das reuniões fruto do feedback das pessoas (...) tentarmos manter um ciclo de feedback na empresa é algo nos preocupamos muito e que realmente valorizamos (...) eu sei que os RH estavam a tentar fazer diversos estudos (clima), mas não acho que tenham providenciado informações muito úteis até agora" (E8);

É possível ver que o foco da empresa também passa por uma enorme preocupação em relação a como a informação é passada para os colaboradores e também como eles se sentem no trabalho ao haverem questionários de clima, assim como também é reforçada

a importância que é dada à comunicação e, neste caso, durante a avaliação 360°, como por meio de reuniões individuais, os colaboradores e líderes podem ter uma conversa mais franca e como implica culturas diferentes, a inteligência cultural pode desempenhar um fator relevante na passagem de informação, durante a interação.

No seguinte grupo, onde temos as empresas mais pequenas e como foi comprovado no capítulo de análise anterior, não foram identificadas quaisquer tipos de práticas de recursos humanos e isso é precisamente retificado pelos entrevistados 2, 3 e 9 (no caso do entrevistado 2 e 3 nem sequer havia departamento de RH), no entanto, foi possível pelos mesmos, para além do reconhecimento das práticas, obter o reconhecimento da influência da IC:

"Não tem nenhuma destas práticas, mas já ouvi falar (...) acho que pode ser positivo"

(E2);

No caso do entrevistado 9, o mesmo realça a importância de alinhar a cultura organizacional e as práticas de recursos humanos e gestão de pessoas, com a definição dos valores e a missão da empresa, que estão relacionados com o setor das energias renováveis. Para o entrevistado, o facto de a empresa poder implementar uma política de integração relacionada com a responsabilidade ambiental, pode levar a uma imagem empresarial forte, com práticas de RH específicas, onde a inteligência cultural pode contribuir para um clima organizacional mais eficiente e alinhado com os objetivos da organização.

Eu acho que na minha organização poderia ajudar bastante em primeiro lugar definir uma cultura que talvez fosse mais alinhada com os resultados que a empresa quer e consoante isso então poder criar uma imagem empresarial de renome e visibilidade com impacto quer na vida dos trabalhadores como na sociedade, pois trata-se de uma empresa de instalação de energia renovável. Consoante isso, ao criar esse tipo de cultura que tivesse uma preocupação pelo impacto ambiental e ao mesmo tempo refletir essa preocupação nos colaboradores com práticas relacionada com RH, acredito que os resultados seriam mais proficientes, com a ajuda de uma liderança, formações e contratações mais relacionadas com esse impacto e representatividade. Logo por si só, penso que ao haver esta preocupação e ao ser representada através da medição de clima nas empresas, como

me foi explicado, poderia dar a entender como é que as pessoas se sentem em relação às mudanças na empresa e na cultura sendo que nessa altura seria possível então de perceber quais é que seriam os pontos fortes e fracos que poderiam representar a aventura empresarial. O mesmo se aplica a diferentes tipos de empresas que representam diferentes serviços. Com a inteligência cultural, seria uma prática alinhada com essa preocupação de querer o bem-estar dos colaboradores, logo seria uma representação in loco dessa mudança e novo tipo de gestão com outras competências associadas e importantes, pois o core da empresa está relacionada com o mercado internacional. (E9);

Para o entrevistado, ao serem implementadas práticas sobre a inteligência cultural, a começar por maior critério no recrutamento e seleção, pode implicar mais tarde numa melhoria da qualidade do serviço. Ao mesmo tempo, uma preocupação por implementar práticas alinhadas com uma cultura orientada para o bem-estar das pessoas, pode ter reflexo numa possível baixa dos níveis de absentismo e rotatividade e no aumento do desempenho e produtividade dos colaboradores.

Sim, penso que pelo menos ajudaria a haver mais critério na seleção de colaboradores e colegas de trabalho na empresa, assim como poderia tornar o serviço com mais qualidade e pode ter implicações na cultura da empresa, como já foi falado, no sentido de a tornar mais preocupada com o bem-estar do colaborador, o que pode ter resultados quer seja a nível de absentismo e rotatividade ou até de desempenho e produtividade. (E9)

O entrevistado número 3, também identifica benefícios relacionados com a inteligência cultural, no sentido em que a teoria pode levar a que os gestores de RH e líderes consigam transmitir de forma mais eficiente o que é passado para os colaboradores, de forma a eliminar as barreiras criadas pela diversidade cultural.

É muito bom ter estas noções (CQ), até nas práticas de recursos humanos, pois quando se lida com diferentes culturas é preciso mesmo retificar se as pessoas, fruto das diferenças culturais e diferentes formas de interpretação, conseguem ou não entender o que lhes é passado. (E3)

No caso do entrevistado 5 e 10, também foram identificadas ligações e os respetivos benefícios entre as práticas sobre a lente da inteligência cultural, principalmente, considerando os contextos que foram apresentados pelos inquiridos, em que as políticas da empresa vão de acordo com o que está estabelecido pela teoria em relação à GRH mas, no entanto, as práticas levam a comportamentos completamente opostos, havendo um claro reflexo no local de trabalho com implicações a nível do clima e estratégia organizacional e bem estar psicológico dos colaboradores.

A formação e desenvolvimento fazem parte das práticas já associadas à empresa fundadora, havendo uma plataforma que acaba por providenciar todo o tipo de formação e obtenção de conhecimento, tal como, existe uma seleção e recrutamento que pode ter implicações no que é percecionado por parte do entrevistado. No capítulo anterior, foi referido que os RH tinham pouco controlo sobre o processo, passando a fase de seleção a fazer parte da equipa local, no entanto, não é utilizada a escala da inteligência cultural, assim como há falhas nos processos de comunicação entre os RH e as equipas locais, especialmente em Portugal.

A formação e desenvolvimento vem da empresa mãe, pois eles têm uma universidade interna, têm um sistema muito complexo e bastante positivo de desenvolvimento e formação, eles dão acesso a muitos cursos (...) Não existe (medição do clima organizacional). A barreira é tão grande. Eles podem mandar todos os inquéritos que quiserem, mas muita informação acaba por se perder, não funciona bem. (E5)

Também é referido pelo entrevistado que há um processo de mentoria que é providenciado pela organização, assim como há intercâmbio entre as empresas do mesmo grupo, mas por não haverem quaisquer tipo de práticas associadas com a inteligência cultural, assim como com a gestão intercultural, não há sensibilidade pela diversidade cultural, perdendo-se por um lado certas oportunidades, o que leva precisamente a problemas graves de comunicação, o que resulta em conflito e quebra de confiança com a liderança, não havendo um claro respeito pela hierarquia.

E o fato de que o nosso CEO americano, o meu mentor é americano e é o vice-presidente e eles são muito verdadeiros naquilo que eles acreditam. E tem de ser, porque eles têm de se agarrar àquilo que eles acreditam. Porque eles estão a gerir a empresa. A falha aqui é quando o que eles

acreditam e os valores que eles têm, são vistos como *bullshit*, lá está. Por uma comunidade europeia. Eu vejo muita... Eu acho que é completamente diferente quando tens uma empresa multicultural dentro do mesmo edifício versus o caso que eu tenho que é cada um acaba por estar no seu país, há algumas... há intercâmbios, claro, mas acabas por ter esta divisão. (E5)

Tenho feito muito a ponte entre a Europa e os Estados Unidos. Mas isso sou eu, enquanto pessoa, que eu vejo esta falha em que cada um acha que é o melhor e, por sério, deixa-me louca da cabeça. Porque, não, vamos trabalhar em equipe ou vamos crescer em conjunto? Porque é o mesmo, temos de dar vantagens aos outros. Eu acho que a empresa falha nesse aspeto, pronto, na gestão da cultura (...) há muito este clubismo. E a empresa, de certa forma, não sabe ter também *awareness* nessa questão (multiculturalidade) e ainda não estou a ver muita ação. (E5)

No entanto, o entrevistado tem a audácia de concluir que possivelmente este problema poderia ser resolvido consoante uma maior sensibilidade cultural, ou através da criação de uma *awareness* cultural, o que é possível através da contratação de líderes e colaboradores consoante as práticas da inteligência cultural, como a escala, pois colaboradores no mínimo com resultados de nível alto na parte motivacional e comportamental, poderiam ter outro tipo de abordagem nas interações com responsabilidade cultural.

Não é só facilitar cursos, eu posso falar em inglês, mas depois eu não consigo comunicar na mesma. É melhor facilitar a criação de uma *awareness* para as pessoas terem mais empatia com as outras culturas. Acho que é isso que é preciso, é fomentar essa sensibilidade... (...) a nível de recursos humanos para terem maior preocupação em contratar este tipo de pessoas (com CQ), não é? Com este tipo de organizações, porque depois são estas pessoas que no futuro vão ser líderes. (E5)

Também é possível fazer uma ligação entre o clima e a cultura da empresa, pois a informação recolhida pela entrevistada sobre o que se passa à sua volta, pode ser um reflexo de algumas perceções já partilhadas entre colaboradores e representa uma clara desconexão entre o que são os valores e cultura da empresa e como os colaboradores

percecionam esses pressupostos, levando a que, *in loco*, hajam todo o tipo de problemas que eram melhor detetados com questionários de clima por parte dos RH, assim como foi referido, uma das soluções poderia passar por formação e a delineação de práticas de RH ligadas com a gestão intercultural.

Todos estes pontos podem ser significativos e é nestes momentos que o departamento de RH, juntamente com outros, desempenha um papel de enorme importância para levar a cabo a implementação de práticas consoante os objetivos da organização que possam ajudar a mesma a resolver determinados conflitos e a melhorar os resultados, assim como os índices de bem-estar dos colaboradores.

Praticamente a mesma situação pode ser vista nas práticas e políticas de RH do entrevistado 10, sendo que as políticas estão alinhadas consoante os objetivos da empresa, mas até sem os próprios arquitetos da estratégia o saberem, as práticas representam melhor do que nunca a sede pela obtenção de resultados, que por vezes, deve levar a refletir o quão importante possam representar os números, quando questões tão básicas como a dignidade no local de trabalho, estão em causa.

(...) a empresa possuía uma política de integração (*onboarding*) dos funcionários bem elaborada, onde foi explicada a cultura da empresa, valores organizacionais e uma breve introdução as funções que seriam exercidas. (...) Porém, todos os processos a seguir mostraram-se negativos, a começar pelas funções que seriam exercidas. Eram os próprios colaboradores que escolhiam os seus cargos de trabalho, sem terem qualquer experiência prévia ou aptidão para tal. O que se notava a seguir eram pessoas não qualificadas para a função, exercendo trabalhos para os quais não tinham quaisquer aptidões. A formação era outro processo deficiente. No meu caso, houve um único dia de formação, onde a formadora estava a desempenhar duas funções simultâneas: explicar-me o que eu devia fazer e trabalhar na gestão de outros colaboradores e das agendas de clientes. Obviamente, ninguém conseguia aprender nestas condições. (...) Outra questão importante a ressaltar é que a empresa, talvez por escassez de mão de obra, contratava estrangeiros recém-chegados à Portugal, que ainda não possuíam os documentos para cá viverem, mas com a promessa de que a organização ajudaria na emissão de documentos, como o número de Segurança Social, por exemplo. Apesar da alegria e motivação inicial de alguns trabalhadores,

os mesmos não se identificavam com as tarefas que exerciam, mas sentiam-se obrigados a lá estarem, por uma questão de necessidade. Outro problema existente era a total falta de gestão da multiculturalidade. Conforme referido há pouco, alguns destes trabalhadores eram recém-chegados e havia um grande problema na comunicação. Nunca houve qualquer interesse ou preocupação na gestão deste problema. Para além disto, como é normal a pessoas que ainda não estão habituadas a legislação trabalhista de Portugal, acabavam por ser exploradas, onde o pressuposto de “satisfazer o cliente” e “darmos o nosso melhor” convertem-se a jornadas diárias de 12 horas e sem intervalos. (E10)

Toda a transcrição acaba por representar uma realidade um tanto sinistra presente na área da restauração em Portugal em 2023, em que fatores externos estão em causa, como a fiscalização e inspeção, mas em relação às práticas de GRH, como são inexistentes, para além de um cultura fantasiosa, até mesmo o clima, acaba por representar a total quebra entre o que é pretendido em termos dos valores e pressupostos associados à cultura organizacional, que é a responsável por gerar os comportamentos no local de trabalho, levando a que o que é ambicionado, não seja aplicado:

Os trabalhadores mais antigos viam-se frustrados, pois acabavam por ser eles a explicar tudo aos mais novos e quando havia dificuldades, apenas reclamavam da situação e maltratavam os menos experientes, por vezes com ofensas. (E10)

Neste caso, uma intervenção relacionada com a inteligência cultural seria necessária, para poder contratar melhores líderes, com uma maior noção das questões relacionadas com a diversidade cultural, assim como, com a adaptação dos colaboradores ao posto de trabalho. De igual forma, é importante implementar práticas de RH do modo mais correto, não podendo haver desrespeito pelo que é a dignidade no acesso ao trabalho.

"(...) a inteligência cultural pode ajudar em todas as práticas de recursos humanos citadas, principalmente na empresa onde trabalhava, que possuía um capital humano multicultural e diversificado" (E10).

Entre todos os entrevistados foi possível concluir que 60%, ou seja, 6 em 10, referiram relações positivas entre a inteligência cultural e as práticas de RH, sendo a comunicação o fator mais referido entre os mais variados benefícios e a implementação dos testes de inteligência cultural, como a prática mais referida entre os vários entrevistados.

Para os autores Lundby, Moriarty e Lee (2014), é importante para os gestores de RH conseguirem entender o seu talento global, as implicações sobre a liderança e os níveis de complexidade associados à mesma, assim como têm de ter uma profunda introspeção associada ao entendimento e à formação pessoal, de forma constante. Neste caso, a aquisição do talento global próprio, está associado ao conhecimento das diferentes culturas nacionais, das preferências e especificidades laborais a nível dos países por parte dos seus integrantes e dos diferentes condutores de engajamento para poder fazer a melhor EVP, ou *employee value proposition*, que implica uma estratégia de gestão de pessoas que tem como objetivo atrair, reter e engajar os funcionários por meio de um conjunto de benefícios e vantagens oferecidos pela empresa em troca do trabalho realizado. A EVP, pode incluir aspetos como o salário, os benefícios, as oportunidades de desenvolvimento profissional, o ambiente de trabalho, a cultura organizacional, entre outros fatores que são valorizados pelos funcionários.

Para entender os funcionários é necessário examinar a sua origem cultural e quais os comportamentos que são gerados através da sua cultura, que é explicada por Blagoev (2010), como composta pelos valores, pelas crenças e pelas preferências e normas que são dominantes numa determinada sociedade, pois em caso de uma nova situação intercultural, irão ser estes os primeiros traços que servem para orientar, procedimentalmente, os líderes e gestores, sobre as pessoas e comportamentos associados às respetivas nacionalidades.

Tal como as dimensões culturais de Hofstede, abordadas no capítulo anterior, Blagoev (2010), dá também alusão às mesmas categorias culturais, ao referir que os gestores internacionais e de recursos humanos terão de ter uma maior consciência das dimensões afetas ao individualismo/coletivismo, à distância ao poder e autoridade, da aversão à incerteza e a dimensão que concerne a feminilidade e masculinidade, associadas às diferentes nações.

As diferenças podem levar a perspectivas e expectativas diversas em relação às tarefas desempenhadas, e gerir essas diferenças é crucial para evitar problemas, especialmente se a equipa estiver dispersa geograficamente, sendo como exemplo, o caso dos membros de culturas individualistas e coletivistas terem estilos de comunicação muito diferentes. Os gestores de RH e líderes com membros de culturas com diferentes distâncias de poder, também enfrentam desafios na comunicação (Lundby, Moriarty, & Lee, 2014).

Segundo os autores Lundby, Moriarty e Lee (2014), há diferenças no que atrai funcionários de diferentes culturas para uma organização, que podem ser influenciadas por variáveis regionais/nacionais (qualidade da infraestrutura desenvolvida ou em desenvolvimento, educação, etc.), por características individuais (expectativas da família, expectativas pessoais, etc.), e pelo histórico cultural em torno do ambiente de trabalho ideal e a EVP, é realçada como uma forma de entender as preferências individuais e especificamente o que os funcionários procuram no seu relacionamento com o trabalho. Com esse conhecimento, as organizações podem criar uma marca e uma mensagem para as pessoas que querem atrair e não só pode ser uma ferramenta para criar vantagem competitiva através da contratação na guerra de talentos, como pode facilitar a retenção, pois ao serem tidas em conta as preferências do capital humano presente na equipa liderada, é possível então eliminar certas lacunas ou obstáculos entre essas mesmas preferências e o esforço ou engajamento entregue no trabalho e nas respetivas tarefas.

Em relação às preferências a nível dos países, uma conclusão importante a tirar dos resultados de preferência, é que as dos funcionários podem variar muito entre países e embora cada organização deva analisar as preferências dos seus próprios funcionários, os líderes e gestores de RH precisam entender que não pode haver uma abordagem única para atrair e reter talentos em todo o mundo. Algumas coisas, como salários base, podem ser tratadas de forma semelhante, mas outras, como empoderamento, podem exigir abordagens diferentes dependendo da cultura de cada país (Lundby, Moriarty, & Lee, 2014).

Para determinar os impulsionadores do engajamento, os gestores de Recursos Humanos podem usar técnicas como a Análise de Posições Relativas, ou *Relative Weights Analysis* (RWA), em que o resultado é apresentado por uma lista de itens de pesquisa e as suas posições associadas, indicando o seu impacto relativo no engajamento. Esses itens

podem ser classificados do topo (posições mais altas = maior impacto no engajamento), para a base (posições mais baixas = menor impacto no engajamento). Os líderes devem concentrar a atenção em melhorar as áreas que têm um impacto mais forte no engajamento e além disso, a par da EVP, examinar os estimuladores de engajamento por país, pode fornecer informações valiosas para os líderes globais entenderem o que o impulsiona, nos funcionários de diferentes nacionalidades (Lundby & Johnson, 2006; Lundby, Moriarty, & Lee, 2014).

Sendo assim, ao tornar os gestores de RH e líderes eficazes e flexíveis, é possível haver um entendimento das diferenças até então patentes e há uma correspondência em relação às suas expectativas de liderança, sendo que estas diferenças, por si só, ainda podem ser mais notáveis quando os diretores de recursos humanos e lideranças, confrontam-se com mais do que uma cultura, o que multiplica a complexidade de gestão, uma vez que, como foi dito, é preciso ter em conta a cultura organizacional e nacional, que pode influenciar o comportamento das pessoas tanto dentro, como fora do local de trabalho (Lundby, Moriarty, & Lee, 2014).

Em relação à cultura organizacional, os autores Battista, Pedigo e Desrosiers (2010), referem que as organizações globais bem-sucedidas conseguem equilibrar os valores e normas abrangentes da organização (que são sagrados e não negociáveis, como por exemplo, práticas e ética de negócios), com os valores e normas locais (como normas culturais em relação à comunicação e pontualidade), para alcançar uma combinação de normas e valores apropriados localmente e abrangentes em toda a empresa e, segundo Lundby, Moriarty e Lee (2014), embora possam ter algumas características comuns, como o foco na inovação e na qualidade, ou estar presentes em todo o mundo, também haverá variações regionais e nacionais, devido às condições locais.

A nível local, é importante destacar a importância dos líderes compreenderem as diferenças locais sobre as quais os seus funcionários trabalham, incluindo fatores como a economia, a infraestrutura e a educação. Se os líderes não são sensíveis a essas diferenças, é provável que enfrentem problemas como o absentismo, o ressentimento e a baixa produtividade, sendo que por outro lado, os líderes que são capazes de entender e de se adaptarem ao contexto local, serão mais eficazes em atrair, desenvolver e reter o talento humano nas suas equipas, especialmente em equipas compostas por várias culturas, em equipas globais, ou em expatriados e imigrantes (Lundby, Moriarty, & Lee, 2014).

Também para os gestores de RH com este tipo de responsabilidade, compreender as preferências e impulsionadores de engajamento dos funcionários é crucial para atrair e reter talentos. Para tal, as organizações devem criar mensagens de recrutamento que ressoem com o que os funcionários procuram num emprego e o facto de alinhar o ambiente de trabalho com essas preferências para cumprir as promessas que são feitas durante o recrutamento, leva ao surgimento de um ambiente de trabalho que atraia, engaje e retenha talentos, que serve como fonte para as organizações serem mais bem-sucedidas e desenvolverem a tão requerida vantagem competitiva (Lundby, Moriarty, & Lee, 2014).

Por último, mas não menos importante, para os líderes e os gestores de recursos humanos poderem funcionar de forma eficaz no contexto intercultural, é preciso que os líderes tenham um conjunto de características inatas, assim como outras que são aprimoradas durante o seu estágio de vida, mas ligadas diretamente a si e à sua experiência pessoal, quer seja fora, como dentro das organizações.

Em relação à liderança e tomada de decisão, como não haviam práticas relacionadas com a inteligência cultural, não eram aplicadas nenhuma medidas, no entanto, foi possível verificar que cerca de 60% dos entrevistados considerava a inteligência cultural como importante na liderança e tomada de decisão, a começar pelo entrevistado 1, que refere o facto de o seu líder ser culturalmente inteligente, e isso ajuda na interpretação da informação e subsequente adaptação a diferentes culturas, fator este, que é importante para pensar a estratégia organizacional por parte do gestor que vai participar num projeto internacional, ou para o dono de uma empresa.

(...) quem está a liderar, já tem interiorizado de resto a cultura destes países onde se criaram as empresas e, portanto, o próprio CEO é uma pessoa culturalmente inteligente, ou seja, ele adapta-se e inova a informação das diferentes culturas onde está inserido. (E1)

Este ponto, também é comprovado pelo entrevistado número 3, quando dá a alusão ao facto que de os líderes apesar de não implementarem nenhuma prática de inteligência cultural, mas ao terem uma apetência natural para lidar com clientes de diversas nacionalidades e ao implementarem esse critério nos RH, como contratação consoante experiência no mesmo tipo de cargo e área empresarial, assim como também falantes de língua inglesa, já há uma passagem deste pressuposto através da cultura da empresa,

refletindo-se depois no bom trabalho de equipa e numa perceção positiva do ambiente de trabalho.

Sim... Eu acho que sim. Eles gostam de lidar com culturas diferentes. Vê-se na forma como lidam com os clientes, que são de diferentes culturas... E mesmo depois passavam para a equipa isso, o que fazia com que fôssemos uma boa equipa. (E3)

A mesma dinâmica é percecionada por parte do entrevistado 7, embora o mesmo acrescente que o líder, como está previsto na revisão de literatura, consiga não só interpretar as diferentes pistas culturais que tem na sua frente para melhorar conseguir comunicar com a sua equipa, assim como ao liderar pelo exemplo, tudo isso é representativo do fator motivacional e comportamental previsto neste tipo de situações culturalmente diversas e, por vezes, adversas.

A minha chefe foi maravilhosa, porque ela percebeu que eu tinha medo, ela me dava todo o apoio para não ficar com medo, ela deu-me muito apoio, muita força e muita coragem e até uma bronca quando eu precisei (...) Quando está naquele pico do aeroporto lotado, tem aquele monte de gente, aquele caos em horário de pico, que está todo cheio, o que que acontece? Ele vem trabalhar connosco e não vai embora, porque o local dele é lá na salinha dele. Ele vem para o nosso lado, assume o posto de trabalho e trabalha como se fosse qualquer um. Ele é o supervisor, ele não precisava de estar lá. Então sentimos que quando ele fala, ele entende o que se passa... Ele realmente entende, pois faz tudo connosco e participa junto em quase tudo. (E7)

Como previsto, também os fatores da metacognição e cognição desempenham para o entrevistado, um ponto extremamente importante na classificação dos seus líderes:

Os líderes são culturalmente inteligentes (...) Os meus superiores atualmente são excelentes, pois orientam bem para o trabalho, orientam bem para a vida, estão dispostos a ter tipos de conversas que não sejam relacionadas a trabalhos, sobre política, sociologia, religião, são excelentes pessoas, inteligentes. (E7)

Não só é crucial que os líderes consigam dar o exemplo e realmente transmitir a mensagem necessária para os colaboradores conseguirem interpretar a comunicação e desempenhar as tarefas da melhor forma, com os objetivos organizacionais em foco, como também é importante que os mesmos consigam repassar o seu conhecimento entre liderados, de forma a criar uma cultura organizacional talhada pela compreensão cultural, como é reforçado pelo entrevistado 8:

"Eu acho que existe uma cultura organizacional em que todos os líderes trazem entusiasmo e boa disposição pelo facto de estarem envolvidos com outras culturas" (E8).

Também é possível ver por parte dos entrevistados 4 e 6, a mesma representação por parte das lideranças e do papel que elas desempenham na proliferação da cultura organizacional, em que para uma empresa, a questão da sensibilidade cultural não representar significado, pode ser o reflexo do que é uma cultura orientada para os resultados:

"Desde que trabalho aqui, já tive várias Team Leaders. E noto claramente os que lidam mais com diferentes culturas, ou os que não" (E4).

Enquanto por outro lado, o entrevistado número 8 refere que o foco, a par dos resultados, passa por formar cada vez melhor e apoiar o desenvolvimento pessoal dos funcionários, sendo estes os pressupostos representados através da informalidade para com o trato que têm com a liderança e o foco na aprendizagem, como referido pelo inquirido.

"A minha *domain leader*, por uma questão relacionado com esta inteligência cultural e relacionada com o idioma, projetou as equipas para terem pelo menos um francês, no nível um" (E6).

"Isso eu penso que sim, é uma organização muito virada para a aprendizagem, para o desenvolvimento" (E6).

No caso dos entrevistados 2, 9 e 10 é possível verificar que os mesmos referem que as lideranças não tem estes conceitos, nem esta sensibilidade, de todo, o que a par da falta de práticas de RH pode criar o mais variado tipo de problemas, quer seja a nível de confiança para com a liderança, na perceção de falta de sensibilidade por este tipo de questões, assim como na falta de orientação a longo prazo, embora tenha sido reconhecido que seria positivo se os líderes tivessem estes conceitos básicos, em 2 de 3 empresas dos entrevistados 2, 9 e 10.

(...) foi um bocado complicado uma pessoa conseguir trabalhar com espanhóis diretamente, porque eles têm uma maneira de trabalhar diferente da nossa. E depois era tudo como eles queriam e não como nós entendíamos que devia ser. Nós tivemos de nos adaptar a eles (...) Nós é que tentamos modificar um bocado a maneira de trabalhar, mas não tem nada a ver com a parte de quem está lá atrás, dos patrões. (...). (E2)

Os líderes nunca se preocuparam com estas questões. Tratavam todas as pessoas da mesma maneira e mantinham os procedimentos e rotinas sem quaisquer alterações. Certamente se houvesse preocupação neste sentido, a organização teria melhores resultados e lucros, o desempenho dos colaboradores seria muito melhor, assim como haveria muito menos turnover e absentismo (...) Penso que uma equipe gerida por um líder culturalmente inteligente será harmoniosa, unida, obstinada e terão muitos objetivos em comum, o que influenciará num clima positivo e “ensolarado”. Os gestores que atuarem em uníssono com a cultura organizacional serão mais coerentes e acredito que conseguiram melhores resultados, assim como manterão o clima organizacional mais positivo. Quanto a minha experiência pessoal, focaram-se unicamente em agradar o cliente e esqueceram-se dos trabalhadores, o que tornou o clima estressante e insuportável para alguns. (E10)

“Não, sinto que não são, nem se preocupam sequer com a parte dos recursos humanos, mas penso que sim, que poderia ter influência em todos os pontos falados”. (E9)

Nem todos, mas penso que isso pode advir já da própria chefia ou de quem é dono da empresa, que só se preocupa em colocar pessoas mais próximas a ele como encarregados e que cumpram as metas, independentemente de como o fazem. Por exemplo, é normal que as ferramentas para o trabalho não existam ou sejam as menos indicadas em comparação com as equipas francesas que possam estar na mesma intervenção, assim como é normal que trabalhemos em condições adversas climatericamente comparado com as outras equipas, mas na nossa equipa é porque tem um líder que vem dos Países de Leste e acha isso normal, então quase que nos obrigam a trabalhar. Então, nós colaboradores penso que temos certo grau de inteligência cultural porque percebemos de onde ele vem e que lá isso é normal, no entanto ele não tem, para perceber que em Portugal a temperatura mais fria do ano pode ser de -5 graus o que na França é um dia normal de inverno. (E9)

Por último, no entrevistado número 5, é possível perceber que apesar do mesmo considerar as lideranças superiores na hierarquia a que pertence, como culturalmente inteligentes, a falta de comunicação e práticas por parte dos RH, leva a que a motivação por parte dos líderes não seja suficiente, pois comparativamente com o entrevistado 7, esta equipa está muito mais dispersa no globo, o que não só pode representar problemas de confiança, motivação e identidade dos restantes colaboradores, como isso também é representado, mais tarde, na forma como os comportamentos acontecem dentro da organização, criando um clima organizacional, pelo menos para este entrevistado, como alarmante.

Por exemplo, se tens um grupo europeu a dizer que os líderes (americanos) estão a dizer *é bullshit*, não estão a acreditar na visão da empresa, percebes? Então, isso já é muito mau para a motivação pessoal. (...) Se tens um representante europeu que sim eles têm razão e não vale nada o que os líderes dizem, nós é que somos. Não há nada a fazer, tem muitos desafios... Eu acho que não é falta de conhecimento, é falta da motivação em si. Percebes? Porque os nossos líderes, eles têm um treino mesmo muito intensivo, de tudo, empatia, *self development*, eles sabem, percebes? (E5)

"Eu tenho um mentor sim, fui eu que fui à beira dele e perguntei se queria ser o meu mentor. A empresa tem abertura para isso, o que é bom..." (E5).

Sabem muito sobre as culturas, é o que eu estou a dizer. Todas essas teorias que tu me davas a dizer no início, este país é mais assim, este país é mais assim, eles têm um treino intensivo disso. Então tu sabes, falas com eles e tu notas que eles sabem (...). (E5)

Apesar dos líderes e da empresa já terem práticas de RH como mentoria ou de desenvolvimento pessoal para as lideranças relacionadas com a gestão intercultural, é importante diminuir os níveis de resistência à mudança apresentados pelos restantes colaboradores, pois como é visto nos entrevistados anteriores, os resultados podem ser negativos para a empresa.

Os líderes que possuem responsabilidades por talentos geograficamente distribuídos, devem ter não apenas as competências e capacidades críticas para a sua indústria e papel específico, mas também o conhecimento essencial para o sucesso da sua liderança ao serem mais eficazes quando, (a) estiverem plenamente cientes das várias camadas de complexidade, como a cultura nacional e organizacional, que estão presentes nas organizações globais; (b) quando possuírem uma compreensão sólida das preferências dos seus funcionários e do que os motiva e engaja; e (c), quando abraçam ativamente e sentem-se energizados por trabalhar a nível internacional, sendo este o perfil que as organizações procuram e estas, as características essenciais em melhor posição para competir em escala global (Lundby, Moriarty, & Lee, 2014).

A cultura organizacional global pode influenciar comportamentos, mas não é capaz de superar os valores e crenças culturais nacionais mais profundos. Desta forma, para lidar com as diferenças culturais em equipas globais, os líderes devem estar cientes das culturas de origem dos seus funcionários e procurar aprender sobre elas por meio de formação especializada em gestão intercultural, sendo que isso permitirá que os líderes antecipem e resolvam conflitos (Lundby, Moriarty, & Lee, 2014).

Em relação a entender as implicações sobre a liderança e os níveis de complexidade associados à mesma, é importante ter a perceção que não há duas organizações iguais, pois tanto são um reflexo do ambiente local em que operam, como

também da indústria, do tamanho e da sua estrutura e, para uma melhor execução associada às habilidades, aos conhecimentos e comportamentos básicos gerados pelos líderes, é preciso ter conhecimento tanto da cultura nacional como organizacional, assim como das preferências e os fatores engajadores dos funcionários. Nesta situação, Lundby, Moriarty e Lee (2014), referem que as características que tornam um líder global bem-sucedido, incluem traços de personalidade estáveis e experiências adquiridas ao longo do tempo por meio de estudos, de experiências ou de formas mais proativas, como através de atividades de desenvolvimento planeadas. Por outro lado, quando estas características encontram-se em diferentes proporções e formas, conseguem tornar cada líder único e, embora não haja um tipo de liderança específica que sirva como padrão, se os líderes tiverem uma mistura suficiente de traços de personalidade e experiência, serão mais bem-sucedidos nos seus papéis interculturais.

A par da metacognição da teoria da inteligência cultural, Paula Caligiuri e Tarique (2012), desenvolveram o conceito de agilidade cultural, sendo esta teoria uma meta-competência, tratando-se a mesma, da capacidade de trabalhar de forma rápida, confortável e eficaz com pessoas de diferentes culturas, e para desenvolver essa habilidade é importante sermos capazes de interpretar as situações, respondendo da forma mais adequada ao contexto cultural e de negócios. Neste caso, é preciso que os líderes detenham uma plataforma de competências interculturais para a agilidade cultural, sendo as mesmas, as seguintes:

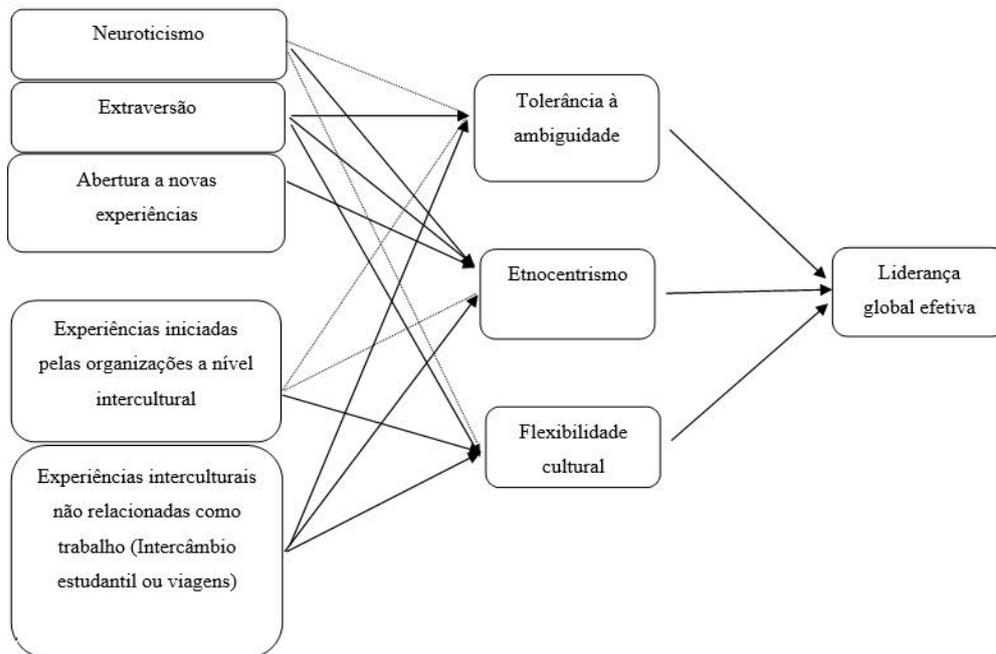
Tabela 5 - *Modelo da agilidade cultural de Caliguri e Tarique: Competências necessárias para o líder internacional*

Tipos de competências	Definição das competências	Características necessárias
Competências que afetam a facilidade psicológica em situações interculturais:	Estas competências protegem os indivíduos contra o stress que pode ocorrer em situações interculturais/internacionais.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tolerância à ambiguidade; 2. Autoeficácia apropriada; 3. Curiosidade cultural e desejo de aprender.
Competências que afetam as interações interculturais dos indivíduos:	Servem para preparar os executivos globais para apreciar os outros, desenvolver relacionamentos e operar efetivamente em situações globais.	<ol style="list-style-type: none"> 4. Valorização da diversidade; 5. Habilidade para formar relacionamentos; 6. Capacidade de assumir perspetivas diferentes;
Competências que afetam as decisões em contexto intercultural:	Essas competências preparam os executivos para operar num ambiente global, compreendendo o que funcionará e o que não funcionará, assim como implica a flexibilidade para se adaptar conforme necessário.	<ol style="list-style-type: none"> 7. Conhecimento e integração de questões transculturais/transnacionais; 8. Recetividade à adoção de ideias diversas; 9. Pensamento divergente e criatividade.

Nota. Quadro adaptado de Caliguri & Tarique (2012) Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*, 47(4), 612–622

Para além das competências apresentadas, também é importante conhecer os mecanismos que estão por detrás de uma liderança global efetiva, como podemos ver na figura 3, os autores Paula Caligiuri e Tarique (2012), sugerem que a eficácia de um líder em contextos interculturais depende de três competências que são "dinâmicas", ou seja, podem ser melhoradas por meio de treino e desenvolvimento, sendo as mesmas a tolerância à ambiguidade, a flexibilidade cultural e o etnocentrismo reduzido.

Figura 5 - Modelo da agilidade cultural de Caliguri e Tarique



Nota. Ilustração adaptado de Caliguri & Tarique (2012) Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*, 47(4), 612–622

Os líderes que conseguem lidar com a incerteza e a complexidade que surge em ambientes de trabalho culturalmente diversificados, que não discriminam ou subestimam as pessoas de outras culturas e que estão abertos a considerar e apreciar as perspetivas culturais de outrem, tendem a ser mais eficazes em tais ambientes, levando a que capacidade de tolerância, abertura e respeito com diferentes culturas, possa ajudá-lo a ter sucesso em ambientes globais e multiculturais (Lundby, Moriarty, & Lee, 2014).

Segundo o modelo, também há três fatores importantes que influenciam o desenvolvimento das competências dinâmicas interculturais, como: (a) as características de personalidade estáveis, (b) as imutáveis, (c) e a experiência. Em relação à personalidade, as pessoas que são naturalmente extrovertidas em ambientes desconhecidos e/ou globais, que permanecem calmas em situações de stress (estabilidade emocional) e que estão abertas a novas experiências e a conhecer pessoas diferentes de si (abertura para novas experiências), tendem a ser mais flexíveis culturalmente, menos etnocêntricas no seu pensamento e comportamento, sendo deste modo, mais capazes de lidar com situações ambíguas (Caligiuri & Tarique, 2012).

Algumas partes do modelo, como as características de personalidade, são inatas e estáveis, enquanto outras, como a exposição a diferentes culturas, podem ser modificadas. Esta exposição, pode ocorrer por meio de atividades não só relacionadas com o trabalho, sendo que a família e amigos, assim como viagens internacionais e as experiências de vida variadas, podem ser importantes. Por outro lado, no trabalho, a exposição pode acontecer por força de experiências interculturais iniciadas pela organização, como a formação protocolar e os programas de mentoria. Além disso, a exposição a diferentes culturas por meio de tarefas de trabalho que envolvem a interação com pessoas de outras culturas, pode ser uma experiência valiosa para o desenvolvimento das competências dinâmicas interculturais (Caligiuri & Tarique, 2012).

Este modelo, sugere algumas áreas nas quais os líderes podem concentrar-se para aperfeiçoar as suas habilidades de liderança global e para perceberem melhor o seu nível atual e onde precisam melhorar, Lundby, Moriarty e Lee (2014), sugerem três opções relacionadas com a gestão intercultural, passando pela utilização dos centros de avaliação e desenvolvimento para avaliar e aprimorar líderes, pois num centro de avaliação específico para os candidatos, estes são avaliados em relação a critérios específicos e são usados diferentes tipos de avaliações, como exercícios escritos, simulações em grupo, ou individuais e entrevistas. No final, o resultado é um relatório de *feedback* que destaca as habilidades fortes e fracas do candidato, sendo depois acompanhado através de uma reunião, para discutir um plano individual de desenvolvimento.

Também outra oportunidade para os líderes se poderem avaliar é através do *feedback* de 360 graus, pois é uma ferramenta que pode ser utilizada como parte de um processo de avaliação maior ou independente e oferece informações importantes sobre o desempenho do líder em competências-chave, de acordo com a perspectiva das partes interessadas mais importantes (Lundby, Moriarty, & Lee, 2014).

Por último, muitas organizações administram pesquisas de engajamento ou opinião dos funcionários de forma regular e os resultados são segmentados por diferentes grupos organizacionais (regiões, países, linhas de negócios, gestores individuais), fornecendo mais uma oportunidade para os líderes entenderem-se melhor, pois ao haver foco nas opiniões dos *stakeholders* que reportam a um gestor, o mesmo pode obter uma

visão valiosa de como seu comportamento impacta os outros (Lundby, Moriarty, & Lee, 2014).

Segundo Ferrel e Hartline (2017), o termo de vantagem competitiva é definido por “algo que a empresa faz melhor do que seus concorrentes, o que lhe confere uma vantagem no atendimento às necessidades dos clientes e/ou na manutenção de relacionamentos mutuamente satisfatórios com as partes interessadas mais importantes” (p. 16).

Neste estudo, foi possível através das entrevistas, tirar algumas conclusões sobre as opiniões dos entrevistados quanto à inteligência cultural e os seus contributos para as organizações em termos de formação de vantagem competitiva em cada uma das organizações, de acordo com as diferentes necessidades a que correspondem, consoante a procura diversificada e os diferentes mercados em que estão inseridos.

A melhoria na comunicação foi o benefício mais referido, sendo apontado em 7 dos 10 entrevistados e consoante a revisão da literatura, realmente é um dos benefícios mais latentes, no sentido em que as organizações que trabalham com uma mão de obra diversificada, assim como, com uma procura e oferta muito abrangente, precisam de saber como comunicar entre si, para encontrar a forma mais eficaz de interagir, com o objetivo de desempenhar as tarefas que vão de acordo com os objetivos relacionados com o seu cargo, equipa e organização, como um todo.

Neste caso, o entrevistado número 2 refere que a inteligência cultural pode beneficiar não só na comunicação, como na inovação, pois fruto de conseguirem interagir da melhor forma, com as práticas de IC, será possível inovar e encontrar outros procedimentos que sejam mais eficazes para as tarefas a desempenhar, como também permite abordar os clientes e os problemas de forma diferente e mais eficaz:

(...) nós os dois é que decidimos, olha, fizemos assim e assim, e pronto. E depois foi aceite por quem está acima. As nossas inovações, pronto. Mas fomos nós que tivemos de dar o passo, porque senão é o que era e não sai dali, do mesmo (...) Por exemplo como temos muitos clientes que são brasileiros, eles interagem melhor com os brasileiros, embora eu nunca tive problema nenhum com eles (...) noto que eles conversam muito mais com o meu colega (...) Conseguem-se levar mais o cliente. (E2)

Os entrevistados número 1 e 7 também referem que a inteligência cultural pode criar vantagem competitiva em termos de inovação, como foi identificado pelo entrevistado número 2, em termos de inovar as práticas e procedimentos relacionados com o seu cargo:

Há inovação, sim, sempre que tem uma forma mais prática de fazer o serviço, ou uma máquina nova que é instalada e ajuda no procedimento, ou então o procedimento novo que vai trazer mais segurança, vai trazer uma garantia maior sobre o que fazemos, mas às vezes há uma barreira em algumas pessoas para poder mudar o procedimento, mas é aquela questão, tem pessoas que são mais fechadas e as vezes também nem querem saber porque é têm determinadas tarefas (...). (E7)

Sim. Traz a inovação, por exemplo (E1).

A inovação também é referenciada pelo entrevistado número 8, como importante, no contexto internacional, pois através da diversidade cultural presente na empresa, é então possível interpretar melhor quais são as necessidades dos clientes presentes nos diferentes mercados, sendo também a IC importante para o desempenho adaptativo da organização, consoante os mercados em que está inserida:

O benefício de ter diferentes perspetivas na empresa fomenta a inovação e permite que a empresa tenha produtos mais em conformidade com as necessidades dos nossos clientes, pois nós construímos produtos que são consumidos por pessoas que não somos nós e então realmente percebemos como é valioso quando recebemos a informação de pessoas que estão mais próximas a essas comunidades e que podem dar a sua opinião neste processo de desenho de produto. (E8)

Em termos da entrada dos colaboradores, um dos primeiros processos pelos quais o departamento de RH deve ter grande responsabilidade passa pelo recrutamento e seleção, assim como pela integração, que em conjunto, acabam por contribuir para a socialização dos colaboradores, a par das características individuais. Neste caso, o entrevistado número 3, 9 e 10 associaram a inteligência cultural como criadora de vantagem, no sentido de poder incluir nos seus processos de gestão, os procedimentos

que acolhem da melhor forma os colaboradores, que são recrutados e selecionados consoante determinados critérios, que no caso da Inteligência Cultural, os indivíduos com alto teor de IC, principalmente a nível motivacional e comportamental, conseguem interagir da melhor forma entre pares e membros da organização, tal como este comportamento pode levar a uma cultura naturalmente mais aberta, sendo este fator também benéfico para a inovação.

(...) eu acho que a nossa vantagem, comparado com uma outra grande competidora é que a nossa equipa tinha um ambiente de família, era pequena, nós conhecíamos-nos uns aos outros, chegamos todos diferentes países (...) O uso por exemplo de muitas línguas. Nós tínhamos clientes de todos os lugares (...) eles eram franceses, então o fato de que eu pudesse explicar tudo em francês, eu acho que os levou a sentirem-se mais seguros (...) E no final eles eram super amigáveis. (E3)

Penso que há apenas pontos positivos na inteligência cultural, pois aos termos conhecimento do ambiente onde vivemos, da melhor forma de nos comunicarmos verbal ou não verbalmente, assim como das relações trabalhistas, lei e normas, conseguimos socializar de maneira mais positiva, assim como há melhorias nas relações de trabalho. (E10)

Tendo em consideração todos os aspetos englobados na Inteligência Cultural creio que é um fator importante, pois permite o conhecimento de um enquadramento relacionado com a forma como devemos lidar com colegas de trabalho de nacionalidades diversificadas, assim como abre possibilidades de gestão de carreira e da própria gestão empresarial diferentes que passam por uma gestão mais minuciosa e cuidada quer seja com os clientes, como fornecedores, até aos colaboradores e líderes. Pegando nisto tudo, dá para no dia a dia se estivermos num país fora ou a lidar constantemente com culturas diferentes, permite ter uma capacidade de raciocínio, motivação e comportamento diferentes, que na organização pode resultar em maior desempenho dos funcionários (...) é muito importante, digo até crucial, pois se não for aplicado este tipo de pensamento, de certa forma, as empresas perdem potencial, principalmente se estiverem colocadas no mercado internacional. Por outro lado, a nível dos colaboradores facilita a comunicação e em parte o entendimento do que são os procedimentos associados às tarefas, principalmente em equipas de diversas culturas e ter pessoas inteligentes a esse nível, pode até tornar o dia mais produtivo. (E9)

Também é possível encontrar benefícios relacionados com a melhoria da gestão em toda a escala de atividade da empresa, e quer seja a nível interno, como externo, o aumento do desempenho relacionado com indivíduos de alto CQ no seio da organização, assim como uma maior adaptação ao mercado internacional e uma possível melhoria na gestão de carreira, implica menos saídas e rotatividade, representado assim, menos custos e libertação de recursos quem possam ser melhor empregues no crescimento sustentável da empresa.

(...) Eu acho que todas as ideias que nos fazem refletir podem eventualmente tornar-se uma vantagem e esta tem os seus méritos por apelar ao senso comum e às características básicas de se lidar com outras pessoas de diferentes nacionalidades da minha no dia a dia do trabalho, assim como pode ser transposto para fora do trabalho. Também acho que de certa forma uma empresa que possa contratar pessoas consoante estas teorias, têm a capacidade de se conseguirem adaptar melhor aos mercados e ao mundo de negócios globalizado em que essas mesmas empresas estão inseridas, o que por outro lado pode fazer com que as pessoas ao serem contratadas consoante estas premissas, possam durar mais tempo nas empresas e os objetivos podem-se tornar mais concretizáveis e há menos custos na sua obtenção. (E9)

Também ainda em relação à comunicação e integração é novamente verificado no entrevistado 6, a importância que a inteligência cultural pode ter no seio da organização:

Neste momento o desafio é o facto de a empresa ser francesa e eu não dominar o francês. É o meu maior desafio e é complexo por vezes encontrar um meio termo, já que muitos deles também não dominam o inglês, mas também se torna uma oportunidade de aprender o idioma. (E6)

(...) todo o tipo de relações e a partilha cultural pode ser um *icebreaker*. Uma conversação, ou eu partilhar alguma coisa que está a acontecer no meu país, pode ser também ali uma forma de quebrar o silêncio. (E6)

“Quanto à comunicação, o facto de terem noção sobre certas questões culturais, faz com

que seja mais fluída, cuidada e que por si só motiva ainda mais os colaboradores a desempenhar as tarefas e apresentar resultados. (E6)

No caso do entrevistado número 5, foi possível perceber que a IC auxilia na identificação e entendimento de certas características culturais dos colegas, tendo impacto positivo na comunicação, e em possíveis níveis de desempenho organizacional e individual, mais elevados:

Se a pessoa não tem uma certa awareness sobre o facto das outras pessoas terem uma cultura e um background diferente, pode muito bem acabar por criar conflitos, por criar situações um bocado desagradáveis, que eu já assisti. E então, para mim, que tenho essa awareness, é espetacular, porque acabo por estar sempre a descobrir maneiras diferentes de pensar, maneiras diferentes de agir e de ver os problemas. Por isso, é uma experiência positiva, (...) Não tens a awareness... tu esperas que a pessoa acabe por se comportar como tu achas que é correto ou não. (E5)

Capacita as pessoas de conseguir identificar e perceber, como adaptar os seus comportamentos para conseguir uma comunicação mais positiva. (...) acho que é importantíssimo haver este tipo de inteligência cultural. Acho que deve ser cultivada nas empresas e no próprio indivíduo." P.3

"A nível da organização é extremamente importante porque a nível da qualidade do trabalho que vai sair, é muito... como é que eu ia dizer? O trabalho sai melhor, basicamente. (E5)

Traz novas formas de ver o dia a dia no trabalho, é positivo porque vais conseguir fazer um trabalho melhor, vais conseguir ir mais longe. E as pessoas ao terem a mente aberta, conseguem também fazer melhores trabalhos. Não havendo inteligência cultural, não tens aprendizagens, não tens abertura suficiente para seguir em frente e vais continuar sempre e depois continuas a fazer o mesmo que achas que é o melhor. A nível de crescimento é para matar mesmo. Por isso, sim, acho que é muito positivo. (E5)

Os fatores relacionados com o bem-estar pessoal e individual, assim como o desempenho e produtividade, são mencionados pelo entrevistado número 8 e 3, sendo que no caso do entrevistado número 8, o mesmo acrescenta um benefício relacionado com a melhoria da comunicação:

Claro que contribui para o meu desempenho. E sim, eu acho que isso me permite e a empresa descobrir uma nova cultura de gestão, por exemplo, uma nova forma de ver as coisas, para mim, mas também para a empresa. E eu acho que é um benefício para ambos. (E3)

(...) no final do dia, sinto-me cheia de ideias para levar para o trabalho. E no final do dia eu fiquei muito feliz porque eu sei que mesmo na minha vida pessoal eu posso usar algumas coisas que aprendi e eu acho que todos os tipos de formações e coisas novas que aprendemos podem ajudar também a empresa e trazer novas ideias e coisas novas. (E3)

Eu acho que quanto mais somos inteligentes culturalmente como organização, mais cada pessoa, vinda de um diferente background, sente-se segura em ser si mesma e uma vez que nos sentimos entendidos ou respeitados por sermos como somos, melhor podemos fazer o trabalho, dar melhores ideias, pois sentimos como se as pessoas nos ouvissem, de verdade. Então, eu acho que tudo isto origina um conjunto de resultados. Podemos dizer que por um lado pode levar a um melhor desempenho, que com as práticas corretas resulta em maior produtividade e obtenção dos resultados pretendidos, como um todo na organização. (E8)

(...) eu acho que está relacionado fundamentalmente com melhor comunicação, mas também mais empatia e respeito. Então, eu acho que sempre podemos chegar a soluções melhores quando está toda a gente envolvida nos processos e quando sentem que são respeitados. (E8)

Em suma, a par da comunicação, foram vários os benefícios associados à criação de vantagem competitiva em conjunto com a implementação de práticas relacionadas com a inteligência cultural e seguido da comunicação, o desempenho organizacional foi o mais escolhido, com 5 entrevistados diferentes a referir o mesmo como fonte de vantagem

competitiva, sendo de seguida a inovação, o desempenho individual e a integração e socialização, igualmente selecionados com 4 entrevistados, em cada um destes pontos, a referir estes fatores. O bem estar individual também teve 3 entrevistados a fazer a relação entre as práticas de IC e esse resultado, como também é importante referir que a produtividade, a baixa no absentismo e rotatividade, como o desempenho adaptativo foram mencionados como possíveis resultados da influência das práticas da IC, que como um todo podem criar a vantagem competitiva necessária para a organização.

Numa lógica complementar é possível verificar os benefícios e vantagens da integração de práticas relacionadas com a IC na análise do quadro nomológico da inteligência cultural elaborado por Ang & Dyne (2008), em que há semelhanças, mas também complementaridades entre o modelo para a inteligência cultural e o de Paula Caligiuri e Tarique (2012), da agilidade cultural. Neste caso, a rede nomológica é composta por quatro relações principais, e as diferenças individuais mais distantes estão ligadas à efetividade individual por meio das diferenças individuais presentes nos quatro fatores da inteligência cultural. Essas diferenças individuais mais distantes, incluem traços de personalidade mais estáveis como os já apresentados, a autoavaliação central, o etnocentrismo, a necessidade de encerramento e monitoramento do *self*, assim como, as diferenças demográficas e biográficas, como anos de educação intercultural e experiências interculturais (profissionais ou não).

De seguida, os quatro fatores do CQ (Quociente Cultural) afetam a percepção subjetiva do indivíduo sobre encontros culturais e a participação em atividades interculturais e, essas construções intermediárias, incluem percepções sobre incerteza e ansiedade na comunicação intercultural, bem como a participação ativa em atividades culturais, que permitem que os indivíduos adquiram habilidades e conhecimentos necessários para se adaptarem efetivamente em situações interculturais (Ang & Dyne, 2008).

Em terceiro lugar, a rede nomológica sugere que outras habilidades cognitivas, tais como a capacidade mental geral (conhecida como "g" ou QI), a inteligência social, a inteligência emocional e prática, podem influenciar o desempenho individual em situações interculturais (Ang & Dyne, 2008).

Por último, o contexto situacional também pode afetar a relação entre o CQ e os resultados intermediários em situações interculturais, pois dependendo da força

situacional - se as variáveis situacionais são fracas ou fortes – é esperado que o CQ tenha um efeito mais forte ou mais fraco na perceção subjetiva do ambiente intercultural, como na participação em atividades interculturais. Em situações fortes, onde o ambiente de tarefas é bem estruturado, o papel do CQ é reduzido. Em situações fracas, onde as expectativas são mistas, o CQ tem um papel importante como guia para a ação. É importante notar que a perceção de distância cultural também pode afetar a força situacional, e quando a distância cultural é percebida como pequena, o CQ tem um papel reduzido (Ang & Dyne, 2008).

Outro resultado positivo está relacionado com a avaliação da liderança intercultural, que se refere à capacidade de liderar de forma eficaz em contextos culturais diversos. Os indivíduos com alta competência intercultural, são mais capazes de liderar em equipas multiculturais, assim como as diferenças culturais a si inerentes. A competência intercultural, também está relacionada com eficácia/capacidade de comunicação, o que significa que estes indivíduos, são capazes de comunicar de forma eficaz com pessoas de diferentes origens culturais e este ponto é crucial, pois a comunicação eficaz é essencial para navegar em situações interculturais (Ang & Dyne, 2008).

O desempenho da tarefa também pode ser melhorado pela competência intercultural, pois indivíduos com alta competência intercultural são capazes de se adaptar a diferentes contextos culturais. A Competência Organizacional Cidadã – Ajudar (*OCB-Helping*), é outra área em que a competência intercultural pode ser benéfica, pois refere-se à disposição dos indivíduos em ajudar os colegas de trabalho e contribuir para o sucesso da organização. Os indivíduos com alta competência intercultural, neste caso, são capazes de trabalhar de forma mais eficaz em equipas multiculturais, aumentando o seu grau e probabilidade de integração (Ang & Dyne, 2008).

Finalmente, a competência intercultural pode melhorar o bem-estar subjetivo e conseqüentemente a saúde, a adaptação geral, o ajuste ao trabalho e o ajuste internacional, pois no caso dos indivíduos terem uma alta competência intercultural, têm também uma maior probabilidade de se adaptarem a diferentes contextos culturais, pois sentem-se mais à vontade nessas situações e conseguem ter relacionamentos interpessoais mais positivos (Ang & Dyne, 2008).

4.3 - Globalização na gestão multicultural e de diversidade dos recursos humanos (uma troika de saberes com a inteligência cultural): Contributos e limitações no caminho para o paradigma da gestão de RH com sensibilidade

A par de todos os benefícios já elencados pela Inteligência Cultural, a mesma não era possível sem o processo de globalização em que nos encontramos neste momento. Segundo Al-Rodhan (2006), a globalização não tem uma definição única e não se refere a um período específico, também não é um processo que tenha um início ou fim em concreto, como não é universal e não pode ser aplicável a todas as pessoas e situações. A globalização, trata-se da “integração econômica, da transferência de políticas, da partilha de conhecimento, da estabilidade cultural e relações de poder” (Al-Rodhan, p. 3), transformando-se num processo global, num conceito e numa revolução, culminando num mercado global independente do controlo sociopolítico.

Os autores Maddux et al. (2021), referem que os avanços tecnológicos facilitaram a conectividade entre pessoas além fronteiras e o aumento desse tipo contacto entre pessoas de diferentes culturas e a interdependência que está inerente entre os países do mundo moderno, faz com que a globalização transforme a maneira como pensamos sobre os negócios, sobre a sociedade e até mesmo os nossos pressupostos básicos, relacionados com o conceito de humanidade, e a forma como a partilhamos com os demais, com quem temos que viver, trabalhar e lidar, no dia a dia.

Neste estudo, foi possível verificar que independentemente do tipo de empresas em que os entrevistados são agentes ativos, quer seja de porte pequeno ou grande, internacional ou nacional, com ou sem práticas de recursos humanos, o contacto entre culturas é inevitável. Quer seja por Portugal estar incluído ao quadro de Países pertencentes à União Europeia, que implica uma interconectividade entre economias que respondem à mesma comunidade, assim como cada vez mais, principalmente no mundo Pós-Covid 19, os fluxos migratórios com o objetivo de procurar uma melhor condição de vida, ou o teletrabalho, servem como fatores influenciadores para, interiormente, as

organizações conseguirem colmatar as suas necessidades relativamente à dinâmica da procura e oferta no mercado, como a mão de obra necessária para responder a esse fluxo.

Neste sentido, Maddux et al. (2021), referem que as experiências multiculturais são definidas pela exposição ou interações com elementos ou membros de culturas diferentes, que podem abranger culturas relevantes que existem tanto dentro, quanto fora das fronteiras nacionais.

Com o objetivo de tentar perceber quais eram os benefícios apontados pelos entrevistados que pertenciam a equipas formais ou informais, compostas por membros de várias culturas, foram também abordados os temas relacionados com a gestão de multiculturalidade e diversidade, e o impacto que a mesma tem nas organizações em que trabalham, como o possível impacto que a IC pode ter neste tipo de gestão.

O entrevistado número 1, por exemplo, refere que as equipas multiculturais têm os seus impactos positivos e negativos, podendo nos primeiros tempos haver mais dificuldade e demora no processo de adaptação devido à linguagem e à resistência à mudança, mas que com o tempo e as práticas de IC corretas, como já foi revisto no capítulo anterior, o benefício retirado destas equipas para as organizações, acaba por ser maior, uma vez que o fator de aprendizagem e, mais tarde, da aplicação correta da língua necessária para interagir com os colegas, na ótica do entrevistado, compõe um fator motivador.

Traz benefícios, traz. Mas no início eu diria que traz mais dificuldades, porque, como eu disse, o centro de decisão, quando está num país que é diferente, as pessoas têm sempre tendência a quererem fazer da forma como foram habituadas desde sempre. (...) E muitas vezes, no início, existem dificuldades, porque existe resistência à mudança (...) No futuro, depois de estarem bem ambientados e bem socializados com os procedimentos da empresa, depois torna-se um benefício.

(E1)

"(...) a questão da língua, falar uma língua estrangeira, para mim é... "O saber não ocupa lugar" e, portanto, para mim é motivador. Mas para outras pessoas nem tanto". (E1)

Da mesma forma, o fator de interação e comunicação é referido pelo entrevistado número 2, quando o mesmo dá a alusão que devido ao facto de haverem pessoas de diferentes nacionalidades na sua empresa em que há uma interação direta com o cliente, há uma maior empatia com o mesmo, pois como os trabalhadores, por vezes, partilhavam a mesma origem ou língua do que os clientes, era então possível providenciar um serviço mais adequado, com uma notória implicação em termos de aumento das vendas e qualidade de serviço e, obviamente, na consequente implicação na satisfação dos clientes. No entanto, é possível ver que as práticas informais de RH, neste caso, porque não havia o departamento, representavam por vezes um entrave, pois uma das pessoas seleccionadas para o serviço não era a mais indicada, tendo implicações em toda a escala, mesmo no horário de trabalho e tarefas dos restantes funcionários e colegas.

Pode representar benefício, por exemplo, vou falar mais nos brasileiros porque a maior parte é brasileira. Muitos dos nossos clientes também são brasileiros. Então, há ali uma empatia muito grande. (...) a nossa colega da Venezuela, que falava bem o espanhol, ela trazia-nos benefícios quando apareciam os clientes espanhóis, porque ela entendia-se muito melhor com eles. (...), Mas também tivemos um colega (...) chileno. Só que ele como não entendia absolutamente nada de português ao balcão era uma desgraça acabava por prejudicar porque não se entendia e acabava por querer fugir um bocado do balcão fazer só a retaguarda por não entender. (E2)

No caso do entrevistado número 3, é possível verificar os impactos que a multiculturalidade e diversidade podem ter a nível individual, assim como organizacional, sendo que, neste caso, em primeiro lugar, a entrevistada refere que teve dificuldades de adaptação referente à linguagem, mas que muito rapidamente, devido à hospitalidade e acolhimento, a adaptação tornou-se mais fácil, o que por si só, facilita a motivação para as interações, caracterizadas pela diversidade cultural.

Isso é um pouco stressante, porque sentimo-nos... não legitimados. Porque estamos no país e não falamos o idioma e isso foi um pouco difícil, mas no final, nós conseguimos e isso foi engraçado e as pessoas são muito, muito acolhedoras e não foi um problema. (E3)

Sim, claro. E nós todos temos, como você disse, diferentes personalidades e diferentes

experiências, também uma forma de reagir e de gerir as coisas, então é um benefício. E eu acho que nós temos mais motivação do que pessoas que são da mesma cultura. (E3)

"(...) acho que as pessoas se preocupam mais connosco quando somos de outro lugar ou outro país. Senti mais solidariedade e acho que as pessoas são mais prestativas (...)" (E3).

Desta forma, é possível ver a influência que esta motivação tem no local de trabalho quando está inserida no contexto de uma equipa multicultural, e como é referido, embora a adaptação seja mais lenta a curto prazo, fruto das diferentes culturas a que as pessoas pertencem, refletindo-se isso nas mais diversas formas de interpretar, pensar e comunicar, pode resultar a longo prazo, em benefícios que advém deste tipo de equipas em termos de tolerância, e embora não esteja implícito pela entrevistada, também a comunicação torna-se mais fluída e há inovação das práticas de trabalho, resultado do cruzamento das competências que advém do conhecimento gerado por pessoas de diferentes culturas.

Eu acho que se estamos numa equipa multicultural é sempre positivo pois implica o cruzamento das habilidades das diferentes pessoas, assim como podemos modificar essas habilidades consoante o exemplo e praticidade quando estamos a executar as tarefas todos juntos e isso traz mais motivação e mais tolerância. Os pontos negativos são que pode tomar mais tempo a fazer as coisas, pois temos de nos adaptar e entender os colegas primeiro, mas depois conseguimos ir mais longe e mais rápido. (E3).

Seguindo na análise, é possível verificar que o entrevistado número 4, refere problemas na comunicação, que pode levar a dificuldades com a integração e a socialização, sendo isso representado entre pares e também no trato com o cliente. É importante lembrar que parte dos critérios da avaliação de desempenho nesta empresa, implicam o trato com o cliente ou a satisfação do cliente, assim como, o conhecimento técnico e eficiência na resolução do problema.

O entrevistado refere que devido à barreira linguística e devido às diferenças culturais, há dificuldades na adaptação ao contexto cultural, tendo uma implicação direta

na relação com os colegas, o que por si só, já representa a falta de práticas de RH em relação à gestão da diversidade cultural e de inteligência cultural, como verificado anteriormente.

“Uma certa barreira linguística, independente de falarmos todos a língua universal inglês, assim como entender a sócio-culturalidade de cada um” (E4).

Um cliente pode calhar de ficar comigo e ter a melhor experiência social de todo e eu não lhe consigo resolver o problema e pode apanhar o meu colega de outra nacionalidade a seguir que não é muito bom e ser desagradável com o cliente a falar ao telefone, mas que ele resolve o problema em dois minutos. (E4)

Desta forma, a única vantagem referida pelo entrevistado está associada à gestão das diferentes culturas e equipas multiculturais e não tem que ver com a diversidade cultural em si, mas sim com a uniformização dos procedimentos de trabalho, mas no entanto, essa padronização reflete uma fraqueza na própria gestão de RH, pois se a avaliação de desempenho prevê os pontos já referidos, então, nunca vão ter total sucesso em ambos, como constatado pelo entrevistado, devido à falta de formação relacionada com a sensibilidade cultural e técnica, ou uma junção de ambos. A gestão intercultural, é, neste caso, importante implementar práticas de IC, em que no mínimo pessoas com elevado quociente cultural, conseguem ter mais conhecimentos sobre as implicações que as dimensões culturais têm no comportamento dos clientes, mais culturalmente diversos.

(...) gerir em equipas multiculturais tem sempre os seus fatores positivos e negativos, mas entramos todos diferentes, saímos todos iguais. Eu, por exemplo, neste momento sou uma pessoa muito mais fria do que aquilo que era em relação à gestão de cliente que tinha, porque...pode ser pelo nível de trabalho que tenho, pode ser pelo contacto com os meus colegas que achavam que eu era demasiado quente, mas sim, em relação ao objetivo final da empresa, acho que é positivo. Em relação ao indivíduo, pode ser negativo. (E4)

De facto, os objetivos da empresa podem ser atingidos consoante a padronização dos procedimentos, mas a nível do individuo há alterações na sua perceção de bem-estar,

dando a alusão que podem ser negativas. Seria interessante verificar se a implementação de práticas de RH relacionadas com a gestão intercultural, como formação e inteligência cultural, poderiam criar metas ainda mais ambiciosas, ou passíveis de serem ultrapassadas, como também melhorar o bem-estar do funcionário, consequência de uma gestão de carreira mais apropriada, implicando tudo isto, uma mudança cultural a nível da organização.

Por outro lado, a entrevistado número 5, refere que a sua organização já tenta implementar políticas de RH relacionadas com a sensibilidade cultural e diversidade, mas como foi referido anteriormente, não há ainda a implementação de práticas de acordo com a inteligência cultural e a gestão intercultural.

A empresa mãe tem uns seminários de *awareness* LGBT em que eles convidam algumas pessoas. Por exemplo, há um grupo da Empresa Mãe que é interessante, que é um grupo multicultural e é para criar esta *awareness* também, de tipos de culturas, em que eles fazem entrevistas com várias pessoas de vários sítios e vão falando dos seus percursos, como é que as pessoas são. (E5)

Sendo assim, na ótica da entrevistada em relação à gestão de diversidade e multiculturalidade, é possível auferir que a mesma identifica a capacidade que esta gestão tem no crescimento a nível interno e externo da organização, sendo que as práticas referidas podiam auxiliar as lideranças nos problemas apontados, como os conflitos, a desmotivação e a falta de confiança na mesma liderança e na organização.

Os benefícios são muito grandes, não só a nível de *growth*, a nível de crescimento da empresa... Mas os desafios são brutais. E se não tens uma liderança que consiga... arcar com isso, claro, é difícil e poder dar aso a criar conflitos, desmotivação e descrença na liderança, eu acho que isso é o pior que pode acontecer. (E5)

No caso do entrevistado 6, foi referido que a construção da confiança entre membros de equipas multiculturais pode ser demorada, sendo que este fator, pode-se dever ao sucesso dos resultados das tarefas e/ou das interações sociais dos membros pertencentes à mesma equipa.

Quando estamos numa adaptação de uma equipa multicultural e diversificada, a confiança vai-se construindo, pois eles têm de confiar no meu trabalho, eu tenho de confiar no deles. Nós somos uma equipa, nada se faz sozinho. (E6)

As equipas multiculturais, também são capazes de poder potencializar a criatividade em termos de resolução de problemas e adaptação aos diferentes clientes presentes no mercado internacional em que a empresa opera, sendo este fator significativo para o desempenho adaptativo da organização.

Até o facto de aprendizagem ter sido diferente, pode levar a que sejam mais criativos, porque, olha, tive um cliente que pode querer outro tipo de lide e isso trazer várias experiências para também gerar ideias mais criativas. Até na forma de resolver os problemas podemos ter os processos mais rápidos, porque aquela pessoa, por ter estado num outro sítio, num outro cliente, já viu aquele problema, já sabe, olha, já sei resolver isto. (E6)

Em relação ao que foi referido pelo entrevistado 8, é possível verificar que a diversidade de pensamento e reflexão, também ajudam na resolução dos mais variados tipos de problemas.

(...) eu acho que derivado disso nós trazemos muitas perspetivas diferentes na resolução de problemas e isso ajuda-nos muito em tentar ser mais humildes quando estamos nessas situações relacionadas com a resolução de problemas. Embora alguns de nós tenhamos uma educação formal, não significa que sabemos como resolver os problemas melhor e podemos ouvir alguém que trabalha mais no terreno e que talvez não tenham lugar nas decisões estratégicas na empresa, mas podem dar um feedback muito importante. (E8)

Com o passar do tempo e com o sucesso na adaptação a determinados problemas, tal como, devido à profundidade da confiança que é precisa para a resolução dos mesmos entre membros de equipas multiculturais com origens culturais diferentes, então, há uma

maior motivação e predisposição para trabalhar consoante os objetivos da empresa e da equipa, podendo até com as devidas práticas de RH e IC, ir além do pretendido.

Quanto à confiança entre colaboradores eu acho que inicialmente, mais fácil de alcançar com pessoas de um background semelhante, mas eu sinto que quando colocamos o trabalho para comunicar e aprender com as pessoas em num grupo diverso, esse tipo de confiança torna-se mais profunda do que num grupo homogéneo. (E8)

(...) a diversidade é algo que é realmente uma das nossas grandes vantagens, tanto para nós, como pessoas que queremos estar animadas, felizes e seguras ao desempenhar o nosso trabalho de forma diária, mas também para o nosso objetivo como empresa global. (E8)

As pessoas com *background* culturais e profissionais diferentes, trazem outro tipo de experiência e conhecimento para as equipas multiculturais, se forem devidamente motivadas e com uma gestão de RH apropriada, como também é constatado pelo entrevistado 9.

Sim, eu penso que pode levar a que haja uma maior preocupação pelo que possa ser a gestão de carreira e talvez benefícios das pessoas em questão, assim como em termos práticos pode implicar que as pessoas tragam outro tipo de conhecimento, que sendo adaptado pode tornar as coisas mais práticas ou mais tangíveis de se fazerem. (E9)

Também há um impacto por parte da gestão das equipas multiculturais na integração e coesão dos seus membros, sendo que através do efeito mediador das práticas de RH e de IC, é possível contratar pessoas para estas equipas com o mesmo tipo de experiência e mais facilidade de adaptação e comunicação, assim como de integração, tornando os membros do grupo mais confiantes entre si, o que pode também implicar um grupo mais coeso.

(...) Em relação à integração e coesão no grupo de trabalho o facto de haver pessoas nas equipas que possam ser contratadas consoante por exemplo os critérios relacionados com a

inteligência cultural e também experiência posterior no mesmo tipo de ambiente, pode facilitar a integração e coesão do grupo, tornando-o mais forte e com indivíduos que se identificam mais entre si, por pelo menos terem partilhado em parte as mesmas experiências. Por outro lado, também na integração o facto de haver pessoas que passaram pelos mesmos momentos e que estão habituadas a ter desafios relacionados com culturas diferentes, podem ser mais compreensivos e relativizar mais as coisas, o que leva a uma mais fácil integração. (E9)

Desta forma, uma vez que é criada nas equipas multiculturais, a devida identidade consoante os valores que o grupo representa, há também uma maior facilidade na resolução e prevenção de conflitos e problemas, obtendo também uma motivação intrínseca por parte dos membros pertencentes a estes grupos, pois eventualmente ao serem contratados consoante as práticas de RH e IC, aliadas com as experiências e competências dos seus integrantes, há uma melhor compreensão dos desafios e também uma relativização do stress que eles possam representar.

Em relação à identidade dos colaboradores e as tarefa e valores do grupo em que estão inseridos, penso que passa um pouco pelo mesmo, pois as pessoas que estão habituadas a lidar com situações culturalmente adversas no trabalho, fruto da coesão e integração, criam um sentido de identidade e pertença maior ao grupo que representam, que de certa forma é representado por certos valores, como a confiança, a humildade para facilitar a comunicação e a resolução de problemas, de certa forma a verdade para estar relacionado com a transparência, coisa que não acontecia na empresa por não haverem práticas de qualquer forma, a não ser processamento de salário. Pode ser positivo, mas também negativo... Negativo no ponto em que também se as pessoas não forem contratadas consoante certos traços e necessidades que os objetivos da empresa naquele momento representam, pode criar conflitos nos grupos de trabalho. (E9)

Na confiança entre colaboradores posso dizer que o facto de uma pessoa saber que a outra ao lado passa pelo mesmo que nós, que desempenha a mesma tarefa e por vezes sente mais dificuldades que nós em comunicar, mas não partilha isso fruto também dos pontos ou dimensões que definem a sua cultura, isto pode ser negativo, pois cria um ambiente de incerteza e a pessoa

parece que não está confiante no que faz, o que também transmite desconfiança. Mas por outro lado, se vemos exatamente isso, mas na cultura da empresa é fomentada uma cultura de feedback, por exemplo, será mais fácil os colaboradores confiarem entre si, pois não têm problemas em partilhar as suas dificuldades. (E9)

Como também foi verificável pelo entrevistado número 3, neste caso a gestão da diversidade e multiculturalidade e a sua implicação nas equipas multiculturais, pode ajudar à adaptação externa dos integrantes destas equipas, que no final do dia são pessoas normais fora do seu local de trabalho.

Na adaptação ao ambiente externo, o negativo pode ter que ver com o facto de corrermos o risco de generalizar ou também pensar que temos de relativizar tudo e em termos positivos, ajuda na confiança relacionada com a inteligência cultural, para podermos enfrentar as situações em que se denota e são compostas por estas dimensões culturais. (E9)

Como também foi verificável pelo entrevistado número 3, neste caso, a gestão da diversidade e multiculturalidade e a sua implicação nas equipas multiculturais, pode ajudar à adaptação externa dos integrantes destas equipas, que no final do dia são pessoas normais fora do seu local de trabalho.

Muitos dos resultados e impactos anteriormente referidos, também são comprovados pelo entrevistado número 10, quando refere que embora não haja esta gestão, a gestão da diversidade e multiculturalidade nos indivíduos que integram equipas multiculturais, implica que os indivíduos de culturas diferentes tragam novos conhecimentos e perspetivas para a organização, assim como há melhorias relacionadas com a comunicação direta, que é precisa ter com os clientes.

(...) a diversidade e multiculturalidade pode trazer benefícios, pois pessoas que vivenciaram experiências diferentes, podem agregar e trazer novos conhecimentos a empresa, para além de contribuir na comunicação direta com clientes. (...) Para além disto, cada um de nós, imigrantes, tivemos experiências de trabalho distintas no nosso país de origem que aqui podem ser reaproveitadas. Eu, como contabilista e gestora de Recursos Humanos de formação, podia dar

sugestões diversas sobre a gestão da empresa em diversos aspetos, assim como contribuir e ajudar na resolução alguns problemas, apesar de trabalhar como *Hostess*". (E10)

"Penso que nesta empresa, havia não apenas a falta de gestão multicultural e da diversidade, como da gestão de Recursos Humanos em si" (E10).

Também é verificável que o entrevistado refere que essas ideias diferentes e experiências acumuladas, servem como fonte de vantagem competitiva para as organizações, através da inovação que todas essas perspetivas podem trazer.

(...) pessoas de culturas diferentes possuem experiências distintas, vivências únicas e conhecimentos singulares. Certamente ao criar uma equipe multicultural, haverá muitas ideias novas, que juntas trarão vantagem competitiva e inovação. Penso que, num primeiro momento, possa ser um desafio, demorará mais tempo para que haja sintonia entre os elementos do grupo, mas acredito que a longo prazo os resultados valerão o esforço. (E10)

Sendo assim, é importante perceber consoante os vários entrevistados, quais foram as suas respostas de acordo com o tipo de gestão que tinham na empresa e, se as políticas conforme as suas perspetivas, estavam mais ligadas com a gestão de diversidade ou de equidade.

Entre todos os entrevistados, 8 disseram que a gestão está relacionada com a equidade, ou seja, agem consoante a lei e as políticas normais da gestão das relações de trabalho, no entanto, apesar do entrevistado 1 referir que o tipo de gestão está relacionado com a diversidade, no início da análise é possível verificar que o mesmo referiu que as horas extra não são pagas na empresa, o que implicam ações que nem sequer correspondem à lei do trabalho em Portugal, tornado a sua resposta inconclusiva, assim como no entrevistado 3 que, por experiência própria, *in loco*, esse tipo de gestão não existia e passava-se exatamente o mesmo que na empresa do entrevistado 1, fator que não tem explicação, mas implica que os líderes de uma e outra empresa, não sendo portugueses e não havendo a devida gestão de RH, então, estas características permitem

a não passagem de informação devida, nem a preocupação pela recolha da mesma, prevendo este comportamento, uma ilegalidade.

Na última parte de análise, é possível perceber qual foi a relação feita pelos entrevistados relativamente aos impactos que a globalização pode ter na gestão da multiculturalidade e diversidade e a relação que existe entre as práticas de recursos humanos com inteligência cultural, para a obtenção de vantagem competitiva nas organizações, assim como pessoal.

No caso do entrevistado número 1, é possível através da sua experiência profissional em empresas internacionais, ter outro tipo de aprendizagem, outro nível de obtenção de conhecimento e capacidade comunicacional que servem em conjunto, como rampa de lançamento para outra oferta de trabalho no mercado internacional.

(...) a área contabilística, nós aprendemos a fazer contabilidade portuguesa e eu, neste momento, consigo fazer outro tipo de contabilidade de outros países porque aprendi com a prática. Com os meus conhecimentos da escola, aprendi a contabilidade portuguesa de “a, a z”. E com esta base, consegui depois transportar estes conhecimentos e aprender também outro tipo de contabilidades. Ou seja, eu neste momento, ainda hoje, eu consigo... eu não digo facilmente, mas tenho muito mais oportunidades de trabalho, se eu quiser mudar de uma empresa para outra, dado estes conhecimentos adicionais que eu adquiri. Portanto, o conhecimento na área internacional é de outro nível. (E1)

Este fator também potencia a motivação que o indivíduo possa ter para outras experiências que envolvem a adaptação e integração em ambientes culturalmente adversos.

Quando uma empresa procura um perfil, normalmente publicita. E depois os candidatos candidatam-se. Mas no meio, às vezes, de 50, talvez 5 em que se enquadrem. E, portanto, estávamos aqui a falar dessas pessoas que vêm refugiadas a outros países e decidiram trazer para mais-valia. Logicamente que no meio de tanta gente pode haver outras pessoas que se enquadrem dentro dos perfis. Mas isso é uma incógnita, não é? (...) Logicamente que se forem perfis que se enquadrem, logicamente que se juntava o útil ao agradável. Ou seja, ajudava-se uma pessoa que precisava de legalização aqui em Portugal, através de um contrato de trabalho, isso era

ultrapassado, não é? Mas terá de ter sempre enquadramento, não é? Só porque vai-se dar um trabalho a uma pessoa que não tem um perfil e os conhecimentos técnicos adequados para uma função. Esta é a minha opinião. (E1)

Neste caso, os testes de IC, assim como de personalidade são necessários, como práticas de RH, para melhor selecionar as pessoas consoante as necessidades da organização que, neste caso, também atua no mercado internacional. Os testes vão dotar a empresa, de pessoas mais aptas para lidar com os clientes inseridos num mercado mais disperso.

No caso do entrevistado número 2, é possível que o problema seja externo à empresa e, a gestão de RH no contexto globalizado e em Portugal, principalmente na área da restauração, tem sentido dificuldades de contratação e retenção de pessoas, o que faz com que haja uma maior necessidade de aproveitar as pessoas das várias culturas, para responder e melhor atender às necessidades provenientes da procura dos vários tipos de clientes.

Vivemos num mundo globalizado e Portugal possui muitos imigrantes que deveriam ser mais bem aproveitados. Como na empresa onde trabalho, há muitos brasileiros com boas formações e experiências que simplesmente são ignoradas por falta de gestão e inteligência cultural, então penso que seria benéfico assim como na generalidade. (E2)

No sentido em que muitas das pessoas já são formadas, uma melhor gestão de RH com IC poderia maximizar os resultados organizacionais, assim como a gestão de carreira e benefícios, ou até a formação, poderia melhorar a retenção dos colaboradores.

No caso do entrevistado 4, é referido que as práticas de RH, quando diferenciadoras consoante as várias culturas, poderiam representar um ato discriminatório por parte da organização, no entanto, as pessoas de facto ainda são diferentes, sendo isso consequência das suas diferentes origens culturais, assim como também podem escolher a forma que melhor podem entender sobre o que pode influenciar o seu bem-estar, a sua motivação e quais os fatores que potenciam o seu desempenho e engajamento.

No entanto, é injusto e até meio racista ou discriminação fazê-lo em relação a diferentes culturas. (...) Não pode haver pobres coitados. Estamos em 2023, se fosse passado há 10 anos era uma prática muito mais aceitável. Nos anos que correm em que tudo se vai padronizar, nós estamos num processo de globalização em que a gente está mais ou menos ao mesmo nível dependendo da cultura que vem, dependendo do país em que vive. Mas se a própria empresa tivesse isso, não só poderia ser acusada de discriminação pelos próprios colaboradores, mas poderia haver até problemas legais com essa discriminação. (E4)

Um dos pontos referidos também está relacionado com a padronização dos procedimentos por parte da empresa, sendo que em relação a este fator, é apontado pelos autores Muda Abdul Fattaah et al., (2020) que as empresas que operam a nível internacional, sendo este o caso, aplicam políticas padronizadas em contextos diferentes, e isso pode resultar na disseminação dessas práticas tidas como “modernas” pelo mundo, ou em práticas que são inadequadas e impedem as organizações de alcançarem os objetivos que pretendem.

Embora as políticas possam ser padronizadas, de acordo com Muda Abdul Fattaah et al., (2020), há evidências que as práticas não são, sendo que começa a haver provas na investigação, sobre uma distinção entre o que são as políticas de GRH, que são definidas pelos especialistas de GRH na sede principal, e as práticas de GRH, que são utilizadas pelos gestores na forma como se dirigem e gerem os funcionários nas subsidiárias inseridas no mercado internacional.

Daqui a 20 anos, daqui a 30 anos, este conceito de inteligência cultural vai ser um conceito obsoleto. Da maneira como as empresas estão a desenvolver-se, não vai sequer haver uma diferenciação entre os dois. Todos vão ser tão padronizados, independentemente das experiências que tenham no profissional, todos vão ser tão estandardizados que não vai haver diferença nenhuma. A não ser na língua. E na língua vai ser sempre assim... Os meios profissionais estão todos a convergir para o mesmo comportamento. (E4)

Em relação à padronização de procedimentos e ao facto do conceito da inteligência cultural poder tornar-se obsoleta, Greet Hofstede (2011), refere que a

modernização tecnológica é uma força importante para a mudança cultural e leva a desenvolvimentos parcialmente semelhantes em diferentes sociedades, mas não há a menor prova de que ela elimine a variedade presente noutras dimensões, podendo até aumentar as diferenças, já que com base em sistemas de valores pré-existentes, as sociedades lidam com a modernização tecnológica de maneiras diferentes.

Talvez este tipo de empresa não seja a melhor para o entrevistado, no entanto, as práticas de IC a nível individual, poderiam através da interação com os colegas aumentar a sua motivação e, conseqüentemente, melhorar o comportamento em momentos caracterizados pela diversidade cultural, assim como, a nível pessoal permitia que o entrevistado conseguisse ler melhor a cultura organizacional em que está inserido e, se for o caso, sair para poder trabalhar e melhorar os seus níveis de bem-estar.

No caso do entrevistado 5, a IC através do departamento de RH, permite auxiliar na criação de consciência cultural organizacional, em que os líderes através da compreensão, do conhecimento e interação com as diferentes culturas, conseguem munir as organizações, de uma força de trabalho mais preparada para enfrentar os desafios naturais de crescimento, apresentando assim um desempenho adaptativo que corresponde às necessidades da organização.

Acho que o facto de a maioria das pessoas trabalharem em empresas e o facto de ter líderes com essa *awareness*, acho que vai acabar por ajudar na globalização, sim. Acho que a liderança é das coisas mais importantes neste momento, neste mundo capitalista. Por isso, acho que a nível de crescimento e de estratégia para a empresa, falando em dinheiro, acho que também é super importante, porque acho que está tudo interligado. E cada vez mais estamos a caminhar com um tipo de gestão que eu gosto, que é se as pessoas se sentirem bem, se as pessoas estiverem a seguir um propósito que lhes faz sentido e que se sentirem integradas e que fazem parte de algo, a empresa vai crescer. Eu acho que, pelo menos a minha empresa, está a tentar seguir essa linha de pensamento. (E5)

Para o entrevistado 6, a IC pode auxiliar também no melhor entendimento por parte dos líderes e gestores de RH da melhor forma de gerir as diferentes culturas, permitindo que a empresa tenha mais sucesso na adaptação ao mercado global e todas as

suas envolventes, assim como permite um melhor envolvimento de todos os *stakeholders*, quer sejam internos ou externos.

Acho que a teoria pode representar um melhor entendimento por partes dos líderes e dos recursos humanos em relação às diversas culturas que as empresas têm no seu meio, pois fruto da globalização e da expansão económica dos países representada também pelo setor privado que são as empresas que atuam nos vários mercados, pode também haver um melhor entendimento de como funciona um novo mercado em termos de negócios. (E6)

No caso português, em que a entrevistada refere que há falta de recursos tecnológicos, as melhores práticas de RH são vitais para motivar e manter os colaboradores engajados no projeto, representando assim a IC e as suas práticas, o fator motivador.

A nível de tecnologia, em Portugal temos de ser sinceros, a gente está um bocadinho atrasada, relativamente a outros países. Só há pouco tempo é que se começou a apostar mais na tecnologia e as pessoas dedicaram-se mais a isso. Os outros países, mesmo na Europa, estão um bocadinho mais à frente, mesmo na educação e têm uma cultura de tecnologia completamente diferente da nossa, seja para o bom e para o mal, digamos assim. (E6)

Na ótica do entrevistado número 7, a IC permite uma melhor leitura sobre as práticas de gestão e da GRH que devem ser implementadas, de forma a que a organização tenha sucesso na sua expansão no mercado global.

A forma que ela vai ser implantada em Portugal é diferente da forma que ela vai ser implantada num aeroporto na África, ou então na Índia, ou no Brasil, ou nos Estados Unidos e se ela não tiver essa inteligência, ela não vai crescer e não vai ser tão grande e não vai funcionar bem. Ela tem que ter os princípios dela, tem que ter a metodologia de trabalho que ela quer e isto é importante pra empresa, mas tem que se adaptar a cada país e a cada cultura, porque são todos diferentes. (E7)

No caso do entrevistado 9, o mesmo refere que a globalização facilita a mobilidade de pessoas, a integração e conexão entre culturas, assim como as trocas comerciais e tecnológicas entre organizações.

No sentido em que as economias têm fronteiras comerciais cada vez mais abertas, e maior é a interdependência económica entre países e organizações, tornando assim o ambiente em que essas organizações operam cada vez mais diversificado, levando a que muitos gestores, líderes e colaboradores entrem em contacto com diferentes culturas, ideias e formas diferentes de fazer e gerir negócios.

(...) Vejo como uma tentativa de aproximação de valores comuns e essencial num mundo que cada vez menos tem barreiras à mobilidade das pessoas, que por si só representa um facto que é incontornável, relacionado também com a economia de mercado e como cada vez mais a economia dos países se encontra interligada. Sendo assim, por um lado quem é empresário e também quem vive nesses países que recebe outras empresas de fora, fruto de parcerias e investimento, também irá receber os seus gestores, líderes e colaboradores, que tanto trazem novas ideias, inovação, tecnologia e conhecimento como também outras formas de estar na vida. A multiculturalidade acaba por ser consequência da globalização e conseguindo usar este tipo de teorias para gerir os conflitos criados pelas diferenças culturais, religiosas e de outro tipo é uma ferramenta para conseguir criar uma vantagem quer seja para nós como indivíduos, como grupos coletivos representados por estados e organizações. (E9)

Uma das consequências da exposição das organizações às forças da globalização caracterizados pelos fatores já referidos, leva à multiculturalidade no seio das empresas, como a novas formas de poder, através da GRH, onde a IC pode orientar uma cultura organizacional, que através da sua composição diversificada pode originar perspetivas e soluções inovadoras que resultam em maior criatividade e capacidade de adaptação, assim como produtividade e vantagem competitiva.

Para tal, é necessário que o departamento de RH através das suas práticas possa incluir fatores como a colaboração, a compreensão mútua, a sensibilidade cultural e a empatia como motores para uma gestão de RH e tomada de decisão mais eficazes.

Por último, com o avanço da globalização e, conseqüentemente, da multiculturalidade, o termo “aldeia global” torna-se cada vez mais real, significando assim, que as empresas que operam nesse tipo de contexto em que o ambiente de trabalho é composto por pessoas de diversas origens, necessitem de um conjunto de competências que são essenciais para se guiarem em ambientes compostos pela diversidade e incerteza. Desta forma, o entrevistado 10, refere que a implementação da IC através das práticas de RH, pode fornecer essas capacidades, assim como uma forma de liderança mais positiva, com o objetivo de mitigar os efeitos da visão reducionista, ou seja, da contenção de custos e de falta de práticas de GRH.

A globalização e a multiculturalidade existem e temos de aprender como geri-la. Vejo a inteligência cultural como uma prática que contribui para que a gestão da multiculturalidade ocorra de forma positiva. Por vezes observamos empresa que possuem colaboradores diversificados e multiculturais como forma de redução de custos, pois vêm estes recursos humanos apenas como mão de obra barata. Não há qualquer preocupação na gestão e, principalmente, em conhecer e aprender coisas novas destas pessoas. É muito provável que pessoas mal geridas, independente do país que sejam, desempenhem suas funções de maneira ruim, ineficaz e com baixo rendimento. Para que haja a vantagem competitiva, que todas as empresas desejam, é necessário gerir as pessoas com coerência, paciência, compreensão, tolerância e respeito. (E10)

Como um país também é uma organização, de modo generalizado, as lideranças com conceitos de IC podem impedir também a fuga das pessoas para o exterior, impedindo a perda de talento e capacidade adaptativa. Ao serem aplicadas as melhores práticas de GRH a par da IC, então, é possível gerir através do exemplo, fomentado assim a coerência, a compreensão, a tolerância e o respeito necessários para as pessoas se sentirem mais integradas e psicologicamente seguras para poderem proliferar, a nível criativo e prestativo, de forma a conceberem a vantagem competitiva que as organizações tanto precisam.

De forma conclusiva, a inteligência cultural representa um conjunto de saberes e práticas que estão alinhadas com o paradigma atual que vivemos, onde a globalização e multiculturalidade andam de mãos dadas, representando isso, no mundo organizacional,

um conjunto de oportunidades, mas também barreiras para a adaptação dessas mesmas organizações ao mercado internacional ou a outro tipo de clientes. Neste caso, a posição da GRH pode representar um papel cada vez mais importante na gestão das pessoas, quer seja no contexto de pequenas e médias empresas nacionais, assim como de empresas multinacionais ou globais, no sentido em que serve como uma ponte cada vez mais essencial entre os objetivos que são pretendidos pelas empresas e as práticas que melhor conseguem motivar os colaboradores, sendo que numa empresa em que haja uma equipa multicultural, a IC representa um conjunto de princípios essenciais para ditar o sucesso das organizações e indivíduos que, no dia a dia, lidam constantemente com outras culturas.

Conclusão

Após as entrevistas e respetivas análises foi importante perceber a influência que ainda hoje têm as nossas raízes e origens culturais nas interações sociais, dentro e fora do trabalho. Num contexto cada vez mais globalizado, é possível entender que as trocas comerciais e de tecnologia a nível internacional, os fluxos migratórios, o investimento estrangeiro, assim como a adoção de políticas e práticas de gestão internacionais, podem, cada vez mais, influenciar essas mesmas interações, tornando mais importante, no momento em que vivemos, encontrar formas de gerir as diferenças que podem implicar barreiras significativas para o desenvolvimento em termos práticos, quer seja na esfera pessoal, organizacional ou nacional.

Neste caso, sendo o foco deste estudo um paradigma que relata a influência da inteligência cultural na gestão da diversidade e multiculturalidade - como um tema relevante na área da Gestão de Recursos Humanos, através de uma análise ao que foi dito sobre as práticas em geral de recursos humanos nas empresas dos entrevistados, em que o critério foi escolher membros de equipas que pertenciam a organizações já com uma estrutura de capital humano em que se prevê a diversidade e também a multiculturalidade -, foi possível verificar que, ainda hoje, se podem aplicar os ensinamentos e os estudos relativos a Hofstede (2011), Trompenaars (1997), Edward Hall (1990) ou Erin Meyer (2014). Procurou-se perceber certas características que têm um impacto direto em fatores como: a comunicação, a integração, a socialização e a adaptação das pessoas nos postos de trabalho e com os seus colegas de diferentes origens.

Estes fatores são muito importantes inicialmente, pois não só podem ditar o sucesso da pessoa, como são a essência do objeto de estudo, constituído na sua maioria, por organizações internacionais, focando-se esta investigação no sucesso dos indivíduos, numa experiência que implica um ambiente fora do seu contexto habitual. Em termos práticos, numa perspetiva macro, é possível afirmar que a eficiência destas pessoas na organização, acaba por ditar a eficácia da sua *performance*, pois começa-se por eliminar barreiras fundamentais que podem representar dificuldades na comunicação e interação, o que pode tornar os processos mais lentos e até inexecutáveis.

Também é relevante notar que os estudos plasmados nas dimensões culturais, segundo os autores anteriormente mencionados, a par de outros ensinamentos

relacionados com a gestão intercultural, já aportam o seu contributo muito significativo para o que acaba por desaguar na cognição e na metacognição da teoria da IC de determinadas culturas. Constatou-se que, na interpretação da maior parte dos entrevistados em termos de liderança ou tomada de decisão e de práticas de gestão de recursos humanos, é importante haver, em contexto empresarial, esta sensibilidade cultural por parte do departamento de GRH e pelos líderes (se os houver). Também foi possível concluir que a teoria da inteligência cultural pode ser substancialmente positiva em termos do impacto que pode ter nessas mesmas práticas de RH, levando a que, posteriormente, haja uma criação de vantagem competitiva pela melhor gestão relacionada com a diversidade e multiculturalidade.

Neste estudo, também foram apresentadas soluções que podem ser adotadas pelos departamentos de RH de forma a lidar com as diferentes culturas, potenciando o poder que o gestor e o departamento de RH podem ter numa organização. Foi possível verificar que, maioritariamente, os entrevistados que trabalhavam em organizações portuguesas não referiu haver, sequer, o departamento de gestão de pessoas, levando a que haja uma dificuldade extra, mas também uma oportunidade para que, gradualmente, com a formalização das práticas de RH no seu seio, a estratégia já seja pensada para gerir mais produtivamente as suas equipas, implementando uma cultura organizacional coerente e eficaz, representada por um clima sustentável.

A par dos estudos das diferentes dimensões culturais (tendo o estudo de Hofstede na década de 80, como base) presentes nas organizações, foi possível verificar o fulcro da pesquisa, relacionado com a inteligência cultural e o seu impacto, nas mesmas. As dimensões como a resistência à mudança, ou o distanciamento em relação ao poder, ainda são, à semelhança do estudo precursor de Hofstede (1980), entraves à multiculturalidade no nosso País. No entanto, partindo do incremento no desempenho pessoal e organizacional, ou na produtividade e bem-estar das pessoas (atualmente até se tem enfatizado a felicidade nas organizações como um vetor primordial no estado da arte), o departamento de GRH terá de funcionar, decisivamente, como um propulsor, catalisador ou, até mesmo, como um facilitador dos desideratos enunciados.

Este tipo de gestão, com inteligência cultural, implica que pessoas que se conseguem adaptar da melhor forma aos momentos caracterizados pela diversidade (na literatura reforça-se muito o papel do ajustamento organizacional, como fator

fundamental da integração dos diferentes atores ou agentes organizacionais). Conseguir dotar as organizações, de uma visão capaz de potenciar os benefícios já adquiridos pela gestão de equipas diversas culturalmente, sendo que tanto na variável da Inteligência, como na da gestão de equipas, as vantagens representadas foram equivalentes.

Para a Gestão de Recursos Humanos é possível, - através da implementação da IC nas práticas de recrutamento e seleção (atrair e escolher), como de gestão de carreiras e de benefícios, nas ações de expatriamento ou de adaptação das pessoas ao ambiente e cultura das diferentes empresas - ter uma participação cada vez mais ativa e central no desenho da estratégia da organização, levando a que seja um departamento mais presente na tomada de decisão.

Em termos de limitações para este estudo, não só não foi possível contactar grande parte das empresas específicas da área da GRH previamente escolhidas para o efeito (mormente as grandes multinacionais na área do Porto), por falta de resposta devido a múltiplas variáveis e condicionantes como: a sensibilidade da temática ou a mentalidade institucional reinante, muitas vezes avessa a questionamentos e indagações que explorem a diversidade e as idiosincrasias). Há um certo paradoxo entre o discurso político e a prática organizacional. Não sendo contestável os pergaminhos que fomos cultivando e que redundam numa assunção de uma identidade coletiva de um povo percecionado como acolhedor, não é menos despiendo o facto de haver, ainda, nalguns casos, certas assimetrias na integração da diversidade. A escassez de literatura na língua portuguesa sobre o tema também constituiu um entrave inicial, que se transformou num desafio e numa oportunidade de se tentar desbravar algum caminho nesta área. Este estudo procurou contribuir com literatura pertinente para uma nova visão e liderança mais adaptada ao contexto em que vivemos, assente num estado da arte mais amplo e focado na interpretação da teoria da Inteligência Cultural e nas suas implicações nas políticas e práticas de GRH, desígnio um pouco omissos até à data na investigação sobre gestão no nosso país. Fala-se muito de *multi*, *pluri* e *interculturalidade*, mas o papel na gestão e motivação de equipas com essas características, por parte da GRH, é merecedor de um tratamento mais aprofundado, em estudos complementares.

Um possível caminho a ser explorado, e de dar mais relevância a este construto, pode passar por se tentar entender qual o impacto das práticas dos agentes de GRH. Uma aposta no capital humano passa pelo cumprimento do capital psicológico, respeitando-se

as diferenças. Gerir pessoas é desenvolver competências, gerir conflitos e transformar a informação em conhecimento. A comunicação informal e uma negociação nos mesmos moldes, poderá ser decisiva para a afirmação da GRH neste contexto.

De forma a responder à pergunta de partida deste estudo, foram elaborados objetivos e hipóteses (ou questões orientadoras, a começar pela principal, para entender se as práticas relacionadas com a inteligência cultural podem representar uma fonte de vantagem competitiva, assim como se são passíveis de influenciar a gestão da diversidade e multiculturalidade, por se tratar de um estudo qualitativo), que foram cumpridos na generalidade, ressalvando-se exceções de monta, como as relativas a algumas práticas relacionadas com a IC, cuja implementação ainda carece de maior exequibilidade.

No entanto, este fator não aniquilou a relevância dessas mesmas práticas. Esta investigação pautou-se como uma tentativa de contributo embrionário para a sensibilização sobre estas questões podendo conduzir, eventualmente, a um maior enraizamento da inteligência cultural na criação de vantagem competitiva para as organizações, através da gestão de equipas multiculturais.

Estas conclusões foram possíveis de ser retiradas através de uma análise às várias entrevistas que foram feitas, de forma semiestruturada, permitindo ao pesquisador poder dispor, em tempo real, de uma perspetiva que possibilitasse o acompanhamento da questão de partida e dos pontos principais abordados e relacionados com a elaboração do guião.

De forma conclusiva, é possível destacar a possível aplicação das variáveis independentes como: a inovação, a integração e socialização, a comunicação, o desempenho individual e organizacional, o bem-estar individual, o absentismo e rotatividade, a produtividade e também o desempenho adaptativo. Obviamente, que não podemos deixar de ter em conta algum discurso politicamente correto por parte dos indivíduos que constituem a amostra.

Num mundo cada vez mais “plano” e sem fronteiras, em que, por um lado, precisamos de mais capacidades para saber interpretar os sinais dados pelas outras culturas e, por outro, é necessário acompanhar o rasto deixado pelo desenvolvimento das mesmas, necessitamos de lideranças mais ligadas ao contexto local, regional, nacional e internacional, tornando-as mais interativas e positivas.

Num contexto internacional, com uma tendência multipolar crescente, que pode dar aso a uma nova realidade económica mundial, com repercussões geopolíticas já bastante vincadas (vide os exemplos dos conflitos no médio oriente, Ucrânia e África), torna-se crucial, como cidadãos, trabalhadores e indivíduos que pertencemos a grupos e organizações, fomentar a compreensão e o espírito crítico, podendo advir uma nova perspetiva ou experiência, assim como uma diferente forma de estar, fruto da interação com outras culturas e de uma reinvenção cultural. Este, pode ser o primeiro passo motivacional: alavancar as pistas deixadas pelas outras latitudes, de forma que, sendo bem geridas, possam criar a vantagem competitiva tanto procurada. Para que tal se possa efetivar, deixamos possíveis alternativas de pesquisas futuras que podem passar por: desenvolver o papel do capital intelectual na inteligência cultural; explorar a inteligência emocional e a liderança transformacional na gestão de equipas multiculturais, ou relacionar a inteligência emocional com a felicidade nas organizações multiculturais com a ação transformadora da GRH, entre outras possibilidades.

Bibliografia

Advameg, Inc. (2023). *Cambodia*. Obtido em 15 de 08 de 2023, de Every Culture: <https://www.everyculture.com/Bo-Co/Cambodia.html>

Agarwal, R., & Mehta, A. (2014). Impact of performance appraisal and working environment on the job satisfaction and attrition problem in the Indian IT industry. *Paradigm*, 73–85.

Al Maache , M. (2002). Les Cahiers de Reserche de L' ISCAE: Economie appliquée. *Peut-on parler d'un mode de gestion marocain à l'instar des modes de gestion Américain et Japonais?*, pp. 2-28.

Al-Rodhan, N. (19 de 06 de 2006). Program on the Geopolitical Implications of Globalization and Transnational Security. *Definitions of Globalization: A Comprehensive Overview and a Proposed Definition*, pp. 2-21. Obtido em 30 de 08 de 2023

Ang, S., & Dyne, L. V. (2008). Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications. Em S. Ang, & L. V. Dyne, *Conceptualization of Cultural Intelligence: Definition, Distinctiveness, and Nomological Network* (pp. 15-18). New York: M.E. Sharpe.

Ang, S., & Earley, C. P. (2003). *Cultural intelligence: individual interactions across cultures*. Estados Unidos da América: Stanford University Press.

Ang, S., Dyne, L. V., & Rockstuhl, T. (2015). Cultural Inteligence: Origins, Conceptualization, Evolution, and Methodological Diversity. Em M. J. Gelfand, C. Y. Chiu, & Y. Y. Hong, *Handbook of Advances in Culture and Psychology* (pp. 273-308). Oxford: Oxford University Press.

- Ang, S., Dyne, L. V., & Tan, M. L. (2011). Cultural Intelligence. Em R. J. Sternberg, & B. S. Kaufman, *The Cambridge Handbook of Intelligence* (pp. 582-602). New York: Cambridge University Press.
- Ang, S., Dyne, L. V., Koh, C., Ng, K., Templer, K., Tay, C., & Chandrasekar, N. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*, 335–371.
- Assoud, M. (01 de 10 de 2019). *MANAGEMENT IN MOROCCO TROUGH HOFSTEDE MODEL*. Obtido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/management-morocco-trough-hofstede-model-mohamed-assoud/>
- Balambo, M. A. (08 de 2014). International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research. *Hofstede's model revisited: an application for measuring the Moroccan national culture*, 1, pp. 7-20.
- Barak, M. E. (2017). *Managing Diversity*. California, CA: Sage Publications .
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 99–120.
- Battista, M., Pedigo, P., & Desrosiers, E. (2010). Navigating the Complexities of a Global Organization. Em K. Lundby, & J. Jolton, *Practical considerations for HR and OD practitioners working across geographic-cultural boundaries: The Changing Workplace* (pp. 1-22). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Berry, J. W., Poortinga, Y. H., Segall, M. H., & Dasen, P. R. (1992). *Cross Cultural Psychology: Research and applications*. New York: Cambridge University Press.
Obtido em 16 de Março de 2023, de <https://archive.org/details/crossculturalpsy0000unse/page/n7/mode/2up?view=theater>

- Blagoev, V. (2010). Culture: Values, Beliefs, Perceptions, Norms and Behaviors. Em K. Lundby, *Going Global: Practical Applications and Recommendations for HR and OD Professionals in the global workplace* (pp. 22-45). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Boas, F. (1938). *The mind of primitive man*. United States of America: The Macmillan company.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (2010). *Investigação qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Brett, J. M., Behfar, K. J., & Kern, M. M. (2006). Managing Multicultural Teams. *Harvard Business Review*, 84-91.
- Bronfenbrenner, U., & Ceci, S. J. (1994). Nature-Nurture Reconceptualized in Developmental Perspective: A Bioecological Model. *Psychological Review*, 568-586.
- Burke, M. J., Borucki, C. C., & Kaufman, J. D. (2002). Contemporary perspectives on the study of psychological climate. *European Journal of work and organizational psychology*, 325-340.
- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*, 47, 612-622.
- Cambodia Research Network - CRN. (2007). *The Peoples of Cambodia*. Cambodia: CRN - Cambodia.
- Chen, X., Liu, D., & Portnoy, R. (2012). A multilevel investigation of motivational cultural intelligence, organizational diversity climate, and cultural sales: Evidence from U.S. real estate firms. *Journal of Applied Psychology*, 93-106.
- Chiavenato, I. (1997). *Gerenciando Pessoas*. São Paulo: Makron Books.

Córdoba, D., & Leite, G. (7 de Agosto de 2017). *A cultura é a resposta do homem ao desafio da existência*. (J. P. Eletrônicas, Editor) Obtido em 22 de 11 de 2022, de Jornal Jurid: <https://www.jornaljurid.com.br/colunas/gisele-leite/a-cultura-e-a-resposta-do-homem-ao-desafio-da-existencia>

Cox, T. J. (1994). *Cultural Diversity in Organizations*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Creative Commons . (29 de Dezembro de 2012). *Beginning Management of Human Resources*. Obtido de Lardbucket : <https://2012books.lardbucket.org/books/beginning-management-of-human-resources/index.html>

Cultural Atlas. (15 de 08 de 2023). *Cambodian Culture*. Obtido de Cultural Atlas: <https://culturalatlas.sbs.com.au/cambodian-culture/cambodian-culture-references>

Davidaviciene, V., & Majzoub, K. (2022). The Effect of Cultural Intelligence, Conflict, and Transformational Leadership on Decision-Making Processes in Virtual Teams. *Social Sciences*, 1-16.

Day, D. V., Griffin, M. A., & Louw, K. R. (2014). The Climate and Culture of Leadership in Organizations. Em B. Schneider, & K. M. Barbera, *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (pp. 101-117). New York, NY: Oxford University Press.

DeLancey, R. M. (2013). Employees' Perceptions of Multiculturalism and Diversity in Multinational Corporations. *African Journal of Business Management*, 7, 3559-3574. doi:10.5897/AJBM2013.7152

Di Bella, L., Katsinis, A., & Lagüera-González, J. (27 de 06 de 2023). *Annual Report on European SMEs 2022/2023*. PUBSY. doi:10.2826/69827

- Divekar, N., & Itankar, N. (20 de 11 de 2020). International Journal of Modern Agriculture. *The Role of Languages and Culture in Intercultural Business Communication*, 9, pp. 1359-1378.
- Dobbin, F., & Kalev, A. (1 de Julho de 2016). *Harvard Business Review*. Obtido de Why Diversity Programs Fail: And what works better: <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>
- Douglas, H. T., & Yip, J. (2014). Career Cultures and Climates in Organizations. Em B. Schneider, & K. M. Barbera, *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (pp. 215-234). New York, NY: Oxford University Press.
- Dyne, L. V., Ang, S., Ng, K. Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L., & Koh, C. (2012). Sub-Dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence: Expanding the Conceptualization and Measurement of Cultural Intelligence. *Social and Personality Psychology Compass*, 295–313.
- Earley, C. P., & Peterson, S. R. (2004). The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager. *Academy of Management Learning & Education*, 100-115.
- Earley, P. C. (2002). Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. *Research in Organizational Behavior*, 271-299.
- Earley, P. C., Ang, S., & Tan, J. S. (2006). *Developing cultural intelligence at work*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Elenkov, D. S., & Pimentel, J. (2008). Social Intelligence, Emotional Intelligence, and Cultural Intelligence: An Integrative Perspective. Em S. Ang, & L. V. Dyne, *Handbook of Cultural Intelligence Theory, Measurement, and Applications* (pp. 289-305). New York, NY: M.E. Sharpe, Inc.

- Erez, M. (2013). Going Global: Developing Management Students' Cultural Intelligence and Global Identity in Culturally Diverse Virtual Teams. *Academy of Management Learning and Education*, 330-355.
- Erez, M., & Earley, P. C. (1993). *Culture, self-identity and work*. New York: Oxford University Press.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2017). *Marketing Strategy: Text and Cases*. Boston, USA: Cengage Learning.
- Flaherty, J. E. (2008). The Effects of Cultural Intelligence on Team Member Acceptance and Integration in Multinational Teams. Em A. Soon, & L. V. Dyne, *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications* (pp. 192-205). New York, NY: M.E Sharpe.
- Fundação Francisco Manuel dos Santos. (28 de julho de 2023). *Pordata - Estatísticas sobre Portugal e Europa*. Obtido em 30 de agosto de 2023, de Pordata - Estatísticas sobre Portugal e Europa: <https://www.pordata.pt/portugal/emigrantes+total+e+por+tipo+e+sexo-23>
- Fundação Francisco Manuel dos Santos. (09 de fevereiro de 2023). *Pordata - Estatísticas sobre Portugal e Europa*. Obtido em 30 de agosto de 2023, de Pordata - Estatísticas sobre Portugal e Europa: <https://www.pordata.pt/portugal/populacao+ativa+total+e+por+sexo-28>
- Gardner, H. (1993). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 479–514.
- Gião, H. (10 de March de 2010). PORTUGUESE MULTICULTURAL SOCIETY IN A COMPARATIVE STUDY. *INTED2010 Proceedings*, pp. 414-420. Obtido de academia.edu:

https://www.academia.edu/15034315/Portugal_a_Multicultural_Society_in_a_Comparative_Study

Gibson, C. B., & Dibble, R. (2008). Culture Inside and Out: Developing a Collaboration's Capacity to Externally Adjust. Em S. Ang, & L. V. Dyne, *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications* (pp. 221-240). New York, NY: M.E Sharpe.

Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.

Girgin, K. Z. (2005). Human Resource Management in an International Context. Em *International Human Resource Management* (pp. 46-62). Palgrave Macmillan.

Groves, K. S., & Feyerherm, A. E. (2011). Leader Cultural Intelligence in Context: Testing the Moderating Effects of Team Cultural Diversity on Leader and Team Performance. *Group & Organization Management*, 36, 536-566. doi: 10.1177/1059601111415664

Gustavo , C., Knight, G. P., Roesch, S. C., Opal, D., & Davis, A. (2014). Personality Across Cultures: A Critical analysis of big five research and current directions. *APA Handbook of Multicultural Psychology: Vol. 1. Theory and Research*, 285-298.

Hall , E. T. (1959). *The Silent Language*. Greenwich, Conn.: Fawcett Publications, Inc. Obtido em 23 de Março de 2023, de <https://archive.org/details/silentlanguage1959unse/page/n3/mode/2up?view=theater>

Hall, E. T. (1966). *The Hidden Dimension*. Garden City, New York: Doubleday & Company, Inc. Obtido em 23 de Março de 2023, de <https://archive.org/details/hiddendimension000hall/page/n5/mode/2up?view=theater>

Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Garden City, New York: Anchor Press/Doubleday. Obtido em 23 de Março de 2023, de

<https://archive.org/details/beyondculture0000hall/page/n7/mode/2up?view=theater>

Hall, E. T. (1990). *Understanding cultural differences*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press.

Harney, B., Gilman, M., Mayson, S., & Raby, S. (06 de 09 de 2022). The International Journal of Human Resource Management. *Advancing understanding of HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs): critical questions and future prospects*, pp. 3175-3196. doi:10.1080/09585192.2022.2109375

Hofstede Insights . (12 de 08 de 2023). *Country Comparison Tool*. Obtido de Hofstede Insights: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=germany>

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences* (1 ed., Vol. 5). Newbury Park, California: SAGE.

Hofstede, G. (1991). *Culture and Organizations: Software of the mind*. Berkshire, England: McGraw-Hill Book Company Europe. Obtido em 16 de Março de 2023, de https://archive.org/details/culturesorganiza0000hofs_p5x7/page/n7/mode/2up?view=theater

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 3-26. doi:<https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York. NY: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The Big Five Personality Traits, General Mentality Ability, and Career Success Across the Life Span. *Personnel Psychology*, 621-652.

- Kern, N. (2012). ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ. *HOW SMALL COMPANIES MANAGE CROSS CULTURAL TEAMS* , pp. 42-45.
- Klineberg, O. (1980). Historical Perspectives: Cross-Cultural Psychology before 1960. Em H. C. Trendis, & W. W. Lambert, *Handbook of Cross-Cultural Psychology* (pp. 31-67). Boston, Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Lewis, R. D. (2006). *When cultures collide: Leading across cultures* . Boston, London: Nicholas Brealey Publishing .
- Liao, Y., & Thomas, D. C. (2020). *Cultural Intelligence in the World of Work: Past, Present, Future*. Switzerland: Springer.
- Little, W., S. V., Scaramuzzo, G., Heather Griffiths, S.-R., Strayer, E., Keirns, N., & McGivern, R. (2016). *Introduction to Sociology-2nd Canadian edition*. BCcampus. Obtido de <https://opentextbc.ca/introductiontosociology2ndedition/>
- Livermore, D. (2010). *Leading with Cultural Intelligence: The New Secret to Success*. Estados Unidos da América: American Management Association.
- Livermore, D. (2011). *The Cultural Intelligence Difference*. New York, NY: AMACOM.
- Livermore, D., & Dyne, L. V. (2015). *Cultural intelligence: The Essential Intelligence for the 21st century*. Estados Unidos da América: SHRM Foundation.
- Lockwood, N. R., & Williams, S. (2008). Selected Cross-Cultural Factors in Human Resource Management. *Society for Human Resource Management - Third Quarter*, 1-9.
- Lopes, J. (2006). *O Fazer do Trabalho Científico em Ciências Sociais Aplicadas*. Recife: Ed. Universitária da UFPE.
- Lüdke, M., & André, M. E. (1986). *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: EPU.

- Lundby, K. M., & Johnson, J. W. (2006). Relative Weights of Predictors: What Is Important When Many Forces Are Operating. Em K. Kraut, A. H. Church, & J. Waclawski, *Getting action from organizational surveys* (pp. 325-351). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lundby, K., Moriarty, R., & Lee, W. C. (2014). A Tall Order and Some Practical Advice for Global Leaders: Managing Across Cultures and Geographies. Em B. Schneider, & K. M. Barbera, *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (pp. 658-675). New York, NY: Oxford University Press.
- Maddux, W., Lu, J. G., Affinito, S. J., & Galinsky, A. D. (01 de 2021). Multicultural experiences: A systematic review and new theoretical framework. *The Academy of Management Annals*, 345-376.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation. *Psychological Review*, 224-253.
- Marlowe, H. A. (1986). Social intelligence: Evidence for multidimensionality and construct independence. *Journal of Educational Psychology*, 78(1), 52–58. doi:<https://doi.org/10.1037/0022-0663.78.1.52>
- Maroco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Lisboa: ReportNumber.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? Em P. Salovey, & D. J. Sluyter, *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–34). New York, NY: Basic Book.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Cherkasskiy, L. (2011). Emotional Intelligence. Em R. J. Sternberg, & S. B. Kaufman, *The Cambridge Handbook of Intelligence* (pp. 528-545). New York, NY: Cambridge University Press.
- Maznevski, M. L., & Chui, C. (2018). Global Leadership: Research, Practice, and Development. Em M. E. Mendenhall, J. S. Osland, A. Bird, G. R. Oddou, M. J.

Stevens, M. L. Maznevski, & G. K. Stahl, *Global Leadership: Research, Practice, and Development* (pp. 266-290). New York, NY: Routledge.

McCormick, K. (2007). The Evolution Of Workplace Diversity. *15th Annual Advance Employment Law Course*, 1-8.

McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81-90.

McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1997). Personality Trait Structure as a Human Universal. *American Psychologist*, 509-516.

Melo, P. R., & Machado, C. F. (01 de 2013). Int. J. Entrepreneurship and Small Business. *Resource Management in Small and Medium Enterprises*, pp. 117-134.

Meyer, E. (2014). *The Culture Map: Breaching Through The Invisible Boundaries Of Global Business*. New York: Public Affairs, Perseus Books Group.

Middleton, J. (2014). *Cultural Intelligence. CQ: The Competitive Edge*. London: Bloomsbury Publishing Plc.

Modood, T. (2022). Multiculturalism Without Privileging Liberalism [Queen's University gravado]. Obtido de <https://www.youtube.com/watch?v=A0yinQqWbck>

Moon, T. (2010). Organizational Cultural Intelligence: Dynamic Capability Perspective. *Group and Organization Management*, 458-493.

Moon, T. (2013). The effects of cultural intelligence on performance in multicultural teams. *Journal of Applied Social Psychology*(43), 2414–2425.

Mor-Barak, M. E. (2017). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

- Mosakowski, E., & Earley, P. C. (Outubro de 2004). *Cross-Cultural Management: Cultural Intelligence*. Obtido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence>
- Muda Abdul Fattaah, P., Haak-Saheem, W., Brewster, C., & Darwish, T. K. (2020). International human resource management. Em T. K. Darwish, & M. Pengiran , *Human Resource Management in an Emerging South Asian Economy: The Case of Brunei*. New York, USA: Routledge Studies in Human Resource Development.
- Ng, K. Y., Dyne, L. V., & Ang, S. (2012). Cultural intelligence: A review, reflections, and recommendations for future research. Em A. M. Ryan, F. Leong, & F. Oswald, *Conducting multinational research : applying organizational psychology in the workplace* (pp. 29-58). Washington, DC: American Psychological Association.
- Nobleman, M. T. (2003). *Countries of the World: Cambodia*. Mankato, Minnesota: Bridgestone Books.
- Noy, C. (2008). Sampling Knowledge: The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research. *International Journal of Social Research Methodology*, 327-344.
- OECD. (20 de 05 de 2019). OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019. *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019 Policy Highlights*, pp. 2-17. doi:<https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>
- Oliveira, C., Godinho, A., Teixeira, M., Pinto, A., & Moreira, J. (2016). Dinâmicas Competitivas no Ensino Superior Privado em Portugal: mapeando o Plano Estratégico ISLA 2015/2016 - da estratégia à prática. Em J. Ferrera, & R. Rodríguez, *Investigaciones de Economía de la Educación - Volume 11* (Vols. ISBN: 978-84-945958-6-8, pp. 401- 427). Badajoz, Espanha: Asociación Economía de la Educación.

- Ollapally, A., & Bhatnagar, J. (Janeiro de 2009). The Holistic Approach to Diversity Management: HR Implications. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(3), 454-472. Obtido em 12 de Maio de 2023, de <https://www.jstor.org/stable/27768218>
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). Organizational Culture and Climate. Em W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski, *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 565-593). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Parumasur, S. B. (5 de 5 de 2016). SA Journal of Industrial Psychology. *The effect of organisational context on organisational development (OD) interventions*, pp. 1-32. doi:10.4102/sajip.v38i1.1017
- Paul, M. (7 de 7 de 2021). *Umbrella summary: Cultural intelligence*. Obtido de Quality Improvement Center for Workforce Development: <https://www.qic-wd.org/umbrella-summary/cultural-intelligence>
- Pordata. (28 de 02 de 2023). <https://www.pordata.pt/>. Obtido em 2023 de 08 de 22, de Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão - Qual a percentagem de micros, pequenas e médias empresas no total de empresas?: <https://www.pordata.pt/portugal/pequenas+e+medias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimensao-2859-248024>
- Pradha, T. L. (2015). Global HRM: Issues, Challenges and Strategies. *Conference: Innovative HR Practices in Corporate World* (pp. 1-8). Velachery, Chennai: Guru Nanak College.
- República, A. d. (12 de Fevereiro de 2009). Lei n.º 7/2009. *Diário da república nº30/2009*, I, 926 - 1029. Obtido em 10 de 05 de 2023, de <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/7-2009-602073>

República, A. d. (23 de Agosto de 2017). Lei n.º 93/2017, de 23 de agosto. *Diário da República n.º 162/2017, I*, 4911 - 4915. Obtido em 10 de Maio de 2023, de <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/93-2017-108038372>

República, A. d. (21 de Agosto de 2018). Lei n.º 60/2018, de 21 de agosto. *Diário da República n.º 160, I*, 4288 - 4291. Obtido em 10 de Maio de 2023, de <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/60-2018-116130014>

República, A. d. (1 de Janeiro de 2019). Lei n.º 4/2019, de 10 de janeiro. *Diário da República n.º 7, I*, 89 - 90. Obtido em 10 de Maio de 2023, de <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/4-2019-117663335>

Rijamampianina, R., & Carmichael, T. (2005). A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity. *Problems and Perspectives in Management*, 109-117.

Rockstuhl, T., & Ng, K. Y. (2008). The Effects of Cultural Intelligence on Interpersonal Trust in Multicultural Teams. Em S. Ang, & L. V. Dyne, *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications* (pp. 206-220). New Yor, NY: M.E Sharpe.

Rockstuhl, T., Hong, Y. Y., Ng, K. Y., Ang, S., & Chiu, C. Y. (2010). The culturally intelligent brain: from detecting to bridging cultural differences. *Journal of Neuroleadership*, 22-36.

Rodrigues, A. L., & Machado, C. F. (2019). *Resiliência e Inteligência Emocional*. Lisboa: Conjuntura Actual Editora.

Schein, E. (2004). *Organizational culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schlaegel, C., Richter, N. F., & Taras, V. (06 de 2021). Journal of World Business. *Cultural intelligence and work-related outcomes: A meta-analytic examination of joint effects and incremental predictive validity*, pp. 1-27. Obtido em 24 de 08 de 2023

- Schmidt, F., & Hunter, J. (2000). Select on Intelligence. Em E. A. Locke, *The Blackwell handbook of organizational principles* (pp. 3-14). Oxford: Blackwell.
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. New York, NY: Oxford University Press.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (30 de July de 2012). Annual Review. *Organizational Climate and Culture*, pp. 361-388.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. Em M. P. Zanna, *Advances in experimental social psychology* (pp. 1-65). New York: Academic Press.
- SEF/GEFP. (2023). *Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo 2022*. Oeiras: Serviço de Estrangeiros e Fronteiras. Obtido em 30 de agosto de 2023, de <https://www.sef.pt/pt/Documents/RIFA2022%20vF2a.pdf>
- Serpa, M. (2005). *Interpersonal Communication - Kingdom of Cambodia*. Obtido em 15 de 08 de 2023, de Ldld Project: <https://www.ldldproject.net/cultures/cambodia/differences/interpersonal.htm>
- Shahzad, K., Raja, U., & Hashmi, S. D. (2021). Impact of Big Five personality traits on authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 208-218.
- Sharma, A. K. (2013). *Global HRM*. New Delhi: Excel Books Private Limited.
- Shaughnessy, J. J., Zechmeister, E. B., & Zechmeister, J. S. (2012). *Metodologia de Pesquisa em Psicologia*. São Paulo: McGraw Hill.
- Shokef, E., & Erez, M. (2008). Cultural Intelligence and Global Identity in Multicultural Teams. Em S. Ang, & L. V. Dyne, *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications* (pp. 177-191). New York, NY: M.E. Sharpe, Inc.

- Soon, A., & Inkpen, A. C. (2008). Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability. *Decision Sciences*, 337-358.
- Soon, A., Rockstuhl, T., & Mei, L. (2015). Cultural Intelligence and Competencies Theoretical Conceptualization of Cultural Intelligence. *International Encyclopedia of Social & Behavioral Sciences*, 1-31.
- Sternberg, R. J. (2005). The Theory of Successful Intelligence. *Interamerican Journal of Psychology*, 189-202.
- Sternberg, R. J., & Detterman, D. K. (1986). *What is intelligence? Contemporary Viewpoints on Its Nature and Definition*. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Stockdale, M. S., & Crosby, F. J. (2004). *The Psychology and Management of Workplace Diversity*. Malden: Blackwell Publishing.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 509-533.
- Thomas, D. C., & Inkson, K. (2009). *Cultural Intelligence: Living and Working Globally*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Thomas, D. C. (2006). Domain and Development of Cultural Intelligence: The Importance of Mindfulness. *Group and Organization Management*, 78-99.
- Thomas, D. C. (2008). *Cross Cultural Management*. CA, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Thomas, D. C., & Inkson, K. (2003). *Cultural Intelligence: People Skills for Global Business*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J. L., . . . Lazarova, M. B. (2008). Cultural Intelligence: Domain and Assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 123-143.

- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its use. *Harper's Magazine*, 227–235.
- Triandis, H. C., & Lambert, W. W. (1980). *Handbook of Cross-Cultural Psychology*. Atlantic Avenue, Boston, Massachusetts: Allyn and Bacon. Obtido em 16 de Março de 2023, de <https://archive.org/details/handbookofcrossc01tria/page/n5/mode/1up?view=theater>
- Trompenaars, F., & Hampden, C. T. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding Cultural Diversity In Business*. London: Nicholas Brealey.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management*, 171–180.
- Worldometers. (16 de julho de 2023). *Worldometers.Info*. Obtido em 30 de agosto de 2023, de Worldometers.Info: <https://www.worldometers.info/world-population/portugal-population/>
- Worthy, L., Lavigne, T., & Romero, F. (2022). *Culture and Psychology: How People Shape and are Shaped by Culture*. PHOENIX, AZ: CC BY SA NC ND 4.0.

Apêndice A: Guião de entrevista (inclui declaração de consentimento e caracterização sociodemográfica dos entrevistados)

Declaração de consentimento

Eu concordo em participar na entrevista no âmbito da investigação realizada para a tese de mestrado em Gestão de Recursos Humanos do aluno Vasco Silva, da Instituição ISLA Gaia.

Também dou permissão para a gravação do áudio durante a entrevista, que será usada para fins académicos relacionados somente com a tese, assim como entendo que as informações serão tratadas com confidencialidade e concordo em manter a minha identidade anónima.

A minha participação é voluntária e posso desistir a qualquer momento sem consequências negativas, quer sejam profissionais como académicas.

A recolha de dados será feita através de uma entrevista pessoal ou online, através de plataformas como o ZOOM, o Google Meet ou Skype e todo o tratamento de dados, mais tarde, será feito de forma anónima e sigilosa.

___ Sim ___ Não

Guião para entrevista:

Informação Demográfica dos entrevistados	Gênero	Idade	Nacionalidade	Habilitações Literárias	Antiguidade na Empresa	Função que desempenha

1. Quais foram os motivos que levaram a querer ingressar numa organização ou experiência internacional?
2. Foi sempre a sua intenção querer algum tipo de experiência internacional, para além de viagem em turismo?
3. Como descreve a experiência em relação a adaptar-se a cultura(s) e ambiente(s) sociais diferentes? Quais os maiores desafios e oportunidades?
4. Com que facilidade conseguiu ingressar nessa organização ou experiência internacional?
5. Segundo os autores Dyne, et al. (2012, p. 297) “A inteligência cultural é a capacidade de um indivíduo detetar, assimilar, raciocinar e agir com base em sugestões culturais de forma apropriada, em situações caracterizadas pela diversidade cultural”, assim como também reflete a capacidade de adaptação constante a diferentes culturas.

Considerando esta definição, acha que a Inteligência Cultural é uma capacidade importante a nível pessoal e individual, como para as organizações e equipas de trabalho?

A inteligência cultural é composta por 4 dimensões:

- Metacognição (indicam a consciência da própria competência cultural e a capacidade de ajustar e verificar a precisão do conhecimento cultural durante as interações);
- Cognição (aborda o conhecimento sobre sistemas legais e económicos, regras linguísticas, valores culturais, crenças religiosas, sistemas de casamento, artes e artesanato, bem como as normas para expressar comportamentos não verbais em diferentes culturas);

- Motivação (que indica o prazer em interagir com pessoas de diferentes culturas, a confiança em socializar com culturas desconhecidas e a disposição em lidar com o stresse, assim como adaptar-se a culturas novas e diferentes);
 - Comportamento (que destacam a capacidade de modificar o comportamento verbal (como sotaque e tom de voz), usar pausas e silêncios de maneira apropriada, variar a velocidade da fala, adaptar o comportamento não verbal e ajustar as expressões faciais em situações interculturais).
6. Questão – Em relação à metacognição, considera que possui consciência do conhecimento cultural usado ao interagir com pessoas de diferentes culturas de forma a ajustá-lo conforme necessário e consegue verificar se é o mais indicado durante as interações culturais?
 7. Questão – No que concerne a cognição, tem conhecimento sobre os tópicos abordados nesta dimensão?
 8. Quanto à motivação, pode descrever os sentimento e atitudes que possui ao interagir com culturas distintas, quer seja a nível social como de abordagem ao stresse, assim como em relação à adaptação ao desconhecido e desafios cotidianos?
 9. No que toca ao comportamento, tem consciência sobre o ajustamento que deve ter em relação à comunicação verbal e não verbal nas interações com diferentes culturas? (exemplo, pausa na fala, velocidade, expressões faciais e posição corporal)
 10. Considerando a definição de inteligência cultural, assim como as dimensões que lhe respeitam, de que forma podem contribuir para o seu desempenho pessoal, assim como da organização ou projeto em que trabalha?
 11. Considera que a empresa tem um leque de colaboradores de diferentes nacionalidades, assim como de características diversificadas? Se sim, quais?
 12. Acredita que essa diversidade e multiculturalidade pode impactar a gestão de pessoas na organização, de forma a representar benefícios para a mesma?
 13. Segundo a revisão de literatura, a equidade nas organizações é referente à alteração da sua aparência e à combinação de pessoas com base em diferenças

como a etnia, o género, a idade e deficiências, sendo focada na justiça social e moral com fundamentos relacionados com a lei.

Já a gestão de diversidade, envolve transformar a forma como a organização opera através da mistura de pessoas que é refletida no ambiente organizacional, assim como nos sistemas e processos vigentes no seu interior e procura capacitar os funcionários ao valorizar as diferenças e semelhanças entre eles, enquanto promove uma cultura inclusiva. Este tipo de gestão é pró-inclusiva, é impulsionada internamente e voluntária

Considerando estas definições, qual é o posicionamento da organização em que colabora?

14. Na sua organização, consegue identificar a gestão de diversidade e multiculturalidade com efeitos positivos ou negativos em algum dos seguintes fatores como:
- A integração e coesão no grupo de trabalho;
 - A identidade dos colaboradores em relação à tarefa e valores do grupo em que estão inseridos;
 - Na confiança entre colaboradores e
 - Na adaptação ao ambiente externo?

Se sim, exemplifique.

15. Tem conhecimento sobre as práticas de gestão de recursos humanos relacionadas com o recrutamento e seleção, a formação e desenvolvimento, a mentoria e coaching, o desenvolvimento de políticas e práticas inclusivas, assim como referente à avaliação de desempenho e medição do clima organizacional? Estas práticas são aplicadas na sua organização?
16. Considerando o que já foi falado sobre a inteligência cultural, acha que este fator pode influenciar essas práticas de recursos humanos de forma a serem passíveis de melhorias ou modificações?
17. Na sua organização os líderes são culturalmente inteligentes? Acha que há uma influência na comunicação, na inovação e conseqüentemente no alto desempenho dos seus colaboradores e da organização? Se for o caso, pode referenciar outros fatores.

18. O conceito de vantagem competitiva implica que uma organização tem características que lhe são únicas e intrínsecas à sua atividade, que a distingue das demais concorrentes.

De acordo com a sua experiência pessoal, acredita que trabalhadores de culturas diversas agregam valor à equipa e organização?

19. Segundo a sua experiência de trabalho, na organização em que atua, os colaboradores, gestores e líderes tem noção da significância da inteligência cultural como fonte de vantagem competitiva?

20. De que forma a inteligência cultural pode representar uma vantagem competitiva para a sua organização

Apêndice B: Análise de Conteúdo (Tabela)

Categoria	Dimensão	Entrevistas
Contributos de Hofstede	Dimensões Culturais	E1 - "(...) os franceses são muito mais individualistas, têm também um ego maior, tratam os portugueses, neste caso concreto, como sendo um povo menor. Isto é óbvio no trabalho. Eu já senti isso no início, quando não me conheciam, tratava-me de uma forma muito distante e de uma forma como quem diz, epá, aqui nós é que percebemos" P.3
		" (...) Por exemplo, os alemães são muito frios. Mais diretos. São muito frios. De facto, nota-se que não há trabalho extraordinário. Se queres fazer trabalho extraordinário na Alemanha é preciso pagar e aqui em Portugal nós fazemos trabalho extraordinário os patrões não pagam praticamente nada, podem dar um bónus, eventualmente um dia de folga, quando for possível." P.3
		" (...) Em Marrocos não há prazos. Haverá, só que para eles entregar uma declaração fiscal fora de prazo é igual a litro, tanto faz. Não há problema. E nós aqui europeus já não somos assim (...) nós percebemos as várias diferenças culturais entre os povos. Uns trabalham de uma forma, os outros estão habituados a trabalhar de outra e nós temos de tentar, dentro das diferenças culturais que existem, um equilíbrio para nos conseguirmos relacionar entre todos, a bem da empresa" P.3
		"(...) Por exemplo, os franceses não fazem questão nenhuma de saber português. Isso é claro. É muito claro isso. E ao contrário, já se nota mais o português gosta de se adaptar e dizer que sabe falar francês" P.8
		"(...) se nós, por exemplo, formos a Marrocos e dissermos assim: isto tem de estar pronto hoje, hoje às seis da tarde este trabalho tem de estar pronto. Eles são capazes de... sentem-se de tal forma pressionados e são capazes de inventar, que lhes dói a barriga, para se esquivarem à responsabilidade. Mas isso é cultural. É cultural. No entanto, se nós abordarmos a pessoa de uma determinada forma e até colocando Deus no meio, a religião, no caso de Marrocos, é uma questão muito importante. E eles fazem tudo o que estiver ao alcance deles para que nós fiquemos satisfeitos e também Deus vai ficar satisfeito com eles." P.9
		E2 - "Na primeira empresa (Espanhola) era... Era um bocado tudo para ontem" P.2
		E3 - "eu tenho estudantes do Camboja. E eu também gosto de jogar jogos com os meus estudantes, então não é muito, não sei como dizer... escolar e tradicional, não é só teoria. Nós temos uma estudante que com ela é muito, muito difícil até mesmo explicar o jogo porque ela não está habituada a jogar e ela não entende porque estamos a fazer isso, então, às vezes, leva-me meia hora para lhe explicar como o jogo funciona. E com todos os outros alunos, dois minutos e eles entendem." P.3
"Na França tens de fazer tudo a seu tempo, se chegares tarde tens complicações... Em Portugal se eu chegar 15 minutos depois, não tem problema, está tudo bem." P.4 "Para os alemães, tinha que mostrar tudo como funciona, porque eles tinham perguntas práticas." P.5		
E4 - "É possível, sim. Até porque a competição traz os seus benefícios também, traz melhores resultados. Enfim, como nós quando entramos tínhamos pouco acesso ao que era a visão geral da empresa e os resultados obtidos. Só depois, quando começamos a ser comparados uns aos outros, é que começou a haver um maior equilíbrio de resultados. Claro que os canadianos, por exemplo, não melhoraram muito, mas os brasileiros melhoraram muito, nós mantivemos um resultado mais ou menos homogéneo." P.1		

A influência da inteligência cultural na gestão de diversidade e de equipas multiculturais: estudo exploratório

- E5 - "(...) nós enquanto portugueses temos muitas vantagens, face aos outros países da Europa. Um alemão chega às 6 horas ou 5 horas e ele fechou o computador e por lei nem consegue mais ficar a trabalhar. O português desenrasca sempre qualquer coisa. E nós somos muito mais polivalentes" P.2
- "Nós desenrascamos muito mais. Se nos toca alguma questão fora do nosso job *description*, nós vamos arranjar maneira de fazer. Enquanto lá fora as pessoas é tipo: "ah, isso não é o meu trabalho" e chutam para o lado. Então, não só é mais barata, como é uma mão de obra que acaba por ter vantagens, face a outros países, pelo menos dentro da Europa." P.2
- "Se calhar um português é capaz de chegar atrasado a uma reunião em 10 minutos e está tudo bem. Mas se tu estás na Alemanha está alguém à tua espera, ele já vai achar que és um incompetente, percebes?" P.3
- "(...) um austríaco às vezes quer-te elogiar, mas eles vão ser muito diretos e brutos com o feedback que te vão dar e então, a nível da adaptação, eu tenho que adaptar a maneira como estou a interpretar a mensagem." P.3
- "Porque o meu namorado é de Marrocos e ele é muçulmano... É um choque, pois ele é de uma cultura árabe, uma família religiosa do lado dele e eu uma cultura europeia... Nem sou religiosa sequer e meus pais também não ligam muito. E aí, quando já fui a Marrocos algumas vezes e já estive com a família dele, são pessoas espetaculares, pessoas mesmo abertas a nível de comunidade. Sinto muito mais aquela questão da comunidade, que falaste. Sinto muito mais do que aqui, sinceramente." P.4
- "No caso da China, temos sempre de pensar muito como é que lhes vamos passar a informação, porque é quase como se tudo para eles fosse lei. (...) a minha colega já foi à China várias vezes, que tudo o que tu lhes vais mandar, tudo o que tu lhes vais passar, eles interpretam como se fosse lei e mesmo que esteja mal, não te vão dizer, ou se disserem dão uma volta. (...) Eles fazem o que tu lhes pedes, basicamente, até podem ser inteligentes e ter ideias brilhantes, mas se tu lhes pedes uma coisa com menos sentido, acabam por fazer. E enquanto nós, não, nós vamos ser críticos, nós vamos questionar" P.6
- E6 - "(...) eles são mais desconfiados com os portugueses e são menos abertos a quem não fala o francês. Quando se fala o idioma com eles está tudo bem, quando não se fala, porque eles já não são tão abertos. No caso da minha chefe que foi ao cliente da França, como ela não fala francês, ela diz-me que ninguém ia para o lado dela, estava lá sozinha quase, porque não falava francês" P.1 e 2
- "uma pessoa não pode viver só para trabalhar, embora no início tenhamos de ter mais cuidado não podemos dizer, aquela hora vou-me embora e até logo, não é? (...) Aliás, o meu sénior muitas vezes diz, "que você está fazendo aqui?" - ele é brasileiro - "Você o que está fazendo aqui, já deu a hora, já deu a hora, vamos embora" ... Ele às vezes é que me dá na cabeça por estar a fazer coisas fora do horário." P.4
- E7 - "Geralmente estas pessoas nunca saíram de Portugal, nunca viajaram, não falam outra língua, mas eu não sei por que que são diferentes as pessoas e por vezes encontramos esse tipo de obstáculo, e por mim, eu lido sem problema, entendo que a pessoa tem uma cultura diferente e tal, mas nunca sei o que o outro lado acha de mim, não é? Não só de mim, mas também dos colegas que tem um pensamento diferente e porque já ficam mais revoltado e têm mais dificuldade em mudar." P.5
- E8 - "pois há pessoas de certos países que têm um tipo de memorização muito enraizada e que advém da sua cultura, ou um tipo de sistema de educação muito forçado em que não ensinam as pessoas a pensar de forma mais abstrata e com uma perspetiva diferente ou também não ensinam em como podem comunicar de forma diferente." P.2 e 3
- "Então, pode ser frustrante inicialmente quando trabalhamos com pessoas que sabemos que precisam de mais orientação sobre o que são suas tarefas e que não vão dizer se elas não entendem algo, ou não... Isso está relacionado com o sistema de educação de onde vêm e quando comparo, por exemplo, os Ocidentais com quem trabalhei que vêm de um sistema de educação que nos ensinou a perguntar coisas, isso poder levar a que um detalhe pequeno possa ser transposto para uma perspetiva muito maior" P.3

	<p>E9 – “agora que vejo as dimensões, consigo-me rever e identificar certos comportamentos de alguns colegas consoante o que está demonstrado. O que ressalta mais é a aversão à mudança ou incerteza, o grau de indulgência, neste caso de restrição e também a distância ao poder em concreto em Portugal. No meu local de trabalho seria mais prática e facilitada a lide entre colaboradores, no entanto poderia ser muito mais eficiente se implementada pelas lideranças e chefias” P.1</p> <p>“(…) Por exemplo, poderia ajudar em haver mais critério a nível de seleção de perfis de colaboradores para a empresa, quer seja a nível de gestão intermédia como também em outros setores. Na formação, ajudaria a fomentar e a aprimorar certos pontos relacionados com necessidades de aprendizagem de linguagem e até de comportamento relacionado com outras culturas, como também nas práticas de recursos humanos em si, como gestão de carreiras, em que primeiro uma pessoa que entre para uma empresa com este perfil possa ser a mais indicada para liderar projetos ou experiências internacionais e é bom que tenha uma aposta do lado da empresa na sua carreira que a guie por esse caminho, assim como por outro lado em relação aos benefícios, pode representar uma necessidade diferente por parte dos colaboradores em que os mesmos consoante as suas culturas podem ter diferentes necessidades, mas mesmo assim, sempre sem correr o risco de generalizar” P. 4 e 5</p> <p>E10 - "Antes de escolher Portugal como destino, estava a ponderar estudar na Irlanda. O fator decisivo para mim foram as semelhanças idiomáticas e culturais, porém, após chegar aqui, notei diversas diferenças entre as culturas brasileira e portuguesa. Das primeiras diferenças que notei, foram as formalidades quanto ao trato entre as pessoas. (...) Para além disto, o brasileiro é um povo mais indulgente, trabalhamos, mas também damos grande importância ao lazer e divertimento (...) Sinto também que os brasileiros são mais ambiciosos, não permanecem no mesmo trabalho por muito tempo se notarem que não haverá grande progressão de carreira, enquanto aqui muitas pessoas acham normal trabalhar anos e anos sem quaisquer aumentos salariais, por exemplo. Inclusive as leis trabalhistas cá favorecem esta estagnação, uma vez que quando os contratos são efetivos, onde o empregador não pode dispensar o trabalhador a qualquer momento e sem motivos sérios. No Brasil, estas práticas não existem, as dispensas são rotineiras, mediante o pagamento de indemnizações." P.1 e 2</p>
<p>Práticas de Recursos Humanos e Liderança</p>	<p>E1 "Todas as semanas admitimos pessoas diferentes e procuramos sempre fatores que adaptem à solução. Ou seja, nós temos de ir à procura de pessoas que falam uma determinada língua, que saibam movimentar-se dentro de uma determinada área, que sejam especialistas." P.10</p> <p>E2 - "Não, a empresa não fez nada por isso. Eu é que, como também já estava habituada a trabalhar com pessoas com outra linguagem, pronto, adaptei-me bem" P.3</p> <p>"As coisas lá funcionam de forma em que as ordens são assim e é assim e não há questões." P.7</p> <p>"Sim, na primeira empresa, sim. Agora, na segunda, não. (...) Nós é que tentamos modificar um bocado a maneira de trabalhar, mas não tem nada a ver com a parte de quem está lá atrás, dos patrões. (...) As nossas inovações, pronto. Mas fomos nós que tivemos de dar o passo, porque senão "é o que era" e não sai dali do mesmo. (...) Tivemos mudanças que considerávamos melhor e realmente foi para melhor. E eles concordaram e conseguimos implementar também nas outras lojas." P.8</p> <p>"O gestor nunca está nesta loja. (...) perde-se muita informação, porque muita informação não chega a nós como devia chegar, porque quem está à nossa beira não nos passa as coisas." P.10</p> <p>E3 – "Eu sempre fui muito bem recebida, isso realmente me ajudou. Então eu não tive problemas de integração. Eu acho que já estava habituada a estar com pessoas do exterior com que eu costumava trabalhar. Mesmo no hostel, eles tinham muitos voluntários de todos os países, então eles sabem como lidar com as diferenças também. Na empresa onde estou, eles não são portugueses, mas sabem lidar com as diferenças, também." P. 2 e 3</p> <p>"Eu não sei se eles eram proativos, mas eles sempre me ajudavam com o inglês, até com o vocabulário, por exemplo." P.7</p> <p>"Falando da empresa por exemplo, formação foi curta, foi só uma breve introdução e acho que é ótimo oferecer formação aos colaboradores, mas não, não é a posição deles" P.8</p> <p>E5 – "Para já, sinto que sou bastante respeitada e ouvida, porque basta mostrar a qualidade do meu trabalho e sinto que tenho um lugar na mesa... E eu acho que isso também é a inclusão. Na minha equipa só são mulheres praticamente e nunca houve um problema. A equipa de liderança, aos poucos, também, começa a haver mais diversidade. Há uns anos era só homens brancos e idosos... Agora já começa a ver mais diversidade... O meu mentor é porto-riquenho." P.7</p> <p>"A integração é muito boa, não importa de onde venhas e a nacionalidade. A identidade dos colaboradores em relação à tarefa e valores do grupo em questão, sim, é positivo." P.8</p> <p>"(...) nós temos os nossos próprios recursos humanos, como te disse, de Portugal é no Brasil. Tem recursos humanos em França, tem recursos humanos nos Estados Unidos, mas depois todos esses recursos humanos estão integrados num sistema da empresa mãe. O recrutamento e seleção é interno da minha empresa, da mais pequena... O recrutamento e seleção depende muito do país e é maioritariamente decidido por quem vai trabalhar com a pessoa. (...) Os recursos humanos facilitam reuniões, mas eles não têm muito poder de decisão se a pessoa fica ou não. E não é um recrutamento nada complexo. Às vezes, os engenheiros vão beber umas cervejas com os candidatos e conversam na mesa e está tudo bem." P. 8 e 9</p>

A influência da inteligência cultural na gestão de diversidade e de equipas multiculturais: estudo exploratório

		<p>"quando tens recursos humanos de países diferentes, eu acho que é fundamental, mais do que tudo, os próprios recursos humanos terem esse conhecimento, ter essa inteligência cultural. E é também importantíssimo para eles conseguirem facilitar, de certa forma, a passagem dessa informação para os colaboradores, para fazer crescer a empresa. É fundamental e isso falha. É pena..." P.10</p>
		<p>E8 - "eu como fui gestora percebia que tinha de compensar, porque as necessidades não são iguais, nem se pode gerir toda a gente exatamente da mesma forma. Eu levava este princípio e forma de funcionamento para as reuniões individuais e também tinha noção do apoio que era preciso dar a cada pessoa da empresa e nós fazemos isso e muitas vezes as pessoas falam da sua vida pessoal, o que elas sentem e com isto sabem que podem ser ouvidas e acabam por falar do que acontece só com o trabalho, se forem mais reservadas" P.3</p> <p>"Sendo assim, não sei se seria propriamente bom o pessoal do RH orientar as pessoas de diferentes maneiras consoante a nacionalidade, mas sim para os RH terem mais cuidado com pessoas de determinadas culturas que podem reagir de forma diferente, consoante o tipo de feedback, sendo mais ou menos diretos e também é necessário ter ciente que algumas pessoas precisam estar num ambiente psicologicamente mais Seguro antes de receber críticas enquanto que outras pessoas já não levam isso tão a mal e pode-se ter uma comunicação mais direta." P.3 e 4</p> <p>"No passado, já revimos a linguagem nos nossos anúncios de emprego que poderia estar a excluir subtilmente as mulheres e tentamos ser mais inclusivos. Podemos continuar a identificar essas lacunas e oportunidades, à medida que nos tornamos mais conscientes das formas como a cultura pode influenciar o comportamento das pessoas." P.10</p>
		<p>E9 – "em termos práticos não houve processo de integração, pois fui logo recrutado e no fim de semana que passou até fazer a viagem, neste caso para França que era onde a empresa atuava, na segunda-feira seguinte já estava em trabalho em que as primeiras tarefas eram mais básicas e com a observação e experiência fui passando a outras funções, sempre com mentoria de um encarregado" P.1</p> <p>"Sim, de certa forma os estudos das dimensões culturais acabam por dar uma informação extra sobre o que é a cognição relacionada com a teoria da inteligência cultural, que pode depois ajudar a formar o comportamento e motivação para o trabalho. Por outro lado, acredito que em termos de práticas nas empresas, sem correr o risco da generalização, pode ajudar a tornar o tratamento dos colaboradores mais cuidado, ou humanizado, digamos..." P. 2 e 3</p>
		<p>E10 - "a empresa possuía uma política de integração dos funcionários bem elaborada, onde foi explicada a cultura da empresa, valores organizacionais e uma breve introdução as funções que seriam exercidas" P.4</p> <p>"(...) conhecer as dimensões de Hofstede poderá ajudar na comunicação e no trato com pessoas de diversas culturas e nacionalidades. O recrutamento e seleção poderão ser mais assertivos e a comunicação durante a formação poderão ser mais eficientes. Para além destas práticas, poderá contribuir na melhoria dos resultados organizacionais, sejam estes individuais ou coletivos." P.5</p>
Inteligência Cultural	Metacognição	<p>E1 - "(...) eu no meu ambiente de trabalho, tenho essa consciência de que quando vou falar para um alemão, tem de ter uma postura. Quando eu falo para um francês, tem de ter uma outra postura. Quando falo para um marroquino, é outro, é outra forma de falar. E, portanto, a consciência existe, da minha parte existe. (...) Nós temos de tratar de forma diferente, aquilo que é diferente. P.4 e 5</p>
		<p>E2 - "(...) pouco, mas sim.</p>
		<p>E3 - "Eu não tenho a certeza se é algo que eu estou realmente consciente. (...) É mais algo natural" P. 3</p>
		<p>E4 - "Acho que sim. Acho muito mais em relação a clientes do que em relação aos colegas." P.2</p>
		<p>E5 - "(...) eu possuo consciência cultural. Eu tenho noção das várias diferenças entre as culturas e como é que isso afeta o trabalho." P.3</p>

A influência da inteligência cultural na gestão de diversidade e de equipas multiculturais: estudo exploratório

	E6 - "Eu penso que é algo em constante desenvolvimento." P.6
	E7 - "(...) eu acredito que sou uma pessoa em formação" P.4
	E8 - "Sim, não quero dizer que eu nunca tenha tido um faux pas cultural ou que por outro lado me tenha adaptado perfeitamente, mas eu sinto que tenho consciência e presto atenção às características e reações de outras pessoas" P.4
	E9 – “Respondo afirmativamente a ambas, embora deva confessar que por vezes ofereço alguma resistência à adaptação de forma consciente, por despeito.” P.2
	E10 - "Sim, (...) Sinto que agora tenho maior consciência dos meus atos, procuro ter mais atenção ao interagir com as pessoas, adapto o idioma ou mudo determinados comportamentos, quando necessário." P.2
Cognição	E1 - "Exatamente. Eu acho que até nesta empresa que estou agora atualmente, nós estamos constantemente a falar disso." P.5
	E2 - "Muito pouco." P.4
	E3 - "(...) depois de saber como é a burocracia do país, como funciona, como as pessoas vivem, ter o mesmo salário, as mesmas condições... Eu acho que quando trabalhamos fora do país, não somos mais como um turista" P.1
	"Eu diria sim e não, não a língua especificamente... Eu não falava português, mas o sistema económico e tudo mais eu aprendi enquanto eu estava em Portugal. Em relação aos valores culturais, religião, tudo isso, essas coisas eu acho que eu não sabia bem antes." P.4
	E4 - "Sim" P.2
	E5 - "Sim, tenho essa noção, tenho. Mas é por curiosidade minha. A maioria das pessoas acho que não têm esse interesse." P.5
	E6 - "De todo, não tenho este tipo de conhecimento. " P.7
	E7 - "Sim, dá para perceber bem claramente todas elas" P.4
	E8 - "Sim, de novo, tenho conhecimento, mas não de forma muito profunda, mas eu acho que é importante saber sobre isso" P.4
	E9 – “Na sua grande maioria sim, embora sejam tópicos que são bastante similares entre o país de trabalho e do meu país de origem e eu não ter um desejo de aprofundar o meu conhecimento nesse sentido.” P. 2
E10 - "Sim, atualmente tenho total conhecimento sobre os tópicos abordados na cognição e sei que posso fazer qualquer coisa sozinha em Portugal, desde compras num centro comercial e saber escolher os tamanhos de roupas ou calçados, que são completamente diferentes do Brasil, assim como elaborar meu IRS sozinha e conhecer as principais leis e regras portuguesas." P.2	
Motivação	E1 - "Porque neste tipo de empresas a monotonia praticamente não existe, ou seja, o dia-a-dia é muito mais aliciante, há uma troca de conhecimento com pessoas de outros países e isto faz-nos crescer, faz-nos abrir os nossos horizontes, o nosso nível de conhecimento aumenta e com isto tudo, ao termos maior conhecimento, o que é que acontece? Somos mais bem preparados e andamos mais felizes também" P.1
	"(...) esta parte que se chama internacionalização, para mim é muito importante, dá-me muita realização pessoal e profissional" P.1
	"(...) pessoalmente, é muito interessante, é motivador. Para mim, relacionar-me com pessoas que não são portuguesas, para mim é sempre aliciante. Dá-me prazer em fazer isto. " P.5 "Se eu estivesse a trabalhar numa microempresa nacional, ia-me sentir talvez... Com esta idade que tenho, com estes anos de experiência, ia-me sentir desaproveitado" P.7
	E2 - "Sim, sinto-me motivada" P.4

A influência da inteligência cultural na gestão de diversidade e de equipas multiculturais: estudo exploratório

	<p>E3 - "Quando eu trabalho fora, não é o mesmo que quando eu trabalho na França. Quando eu trabalho na França, às vezes é um pouco aborrecido, sempre é o mesmo (...) Eu preciso descobrir coisas e é quando eu estou feliz com isso. (...) É mais desafiante." P.1</p> <p>"Eu realmente senti que na França você tem uma grande pressão sobre isso e quando eu cheguei em Portugal, foi mais relaxado. E eu não era menos profissional, eu era mais feliz por trabalhar." P.4 "Eu sempre estou descobrindo novas formas de ver coisas. E, do meu ponto de vista, não representa stresse e é muito estimulante, como eu disse antes. Então, sim, isso me motiva." P.5</p> <p>E4 - "De certo modo, no início podia ser um entrave, mas neste momento, já sinto que essa barreira foi ultrapassada." P.2</p> <p>E5 - "É uma questão pessoal de motivação. Eu gosto de ter esse desafio, gosto de ter esse ambiente. Gosto de sentir que estou num ambiente mais multicultural para eu própria crescer e é uma questão da curiosidade minha e do meu próprio desenvolvimento pessoal." P.1 "A minha motivação, já deves ter percebido, eu tenho muita motivação que eu acho que vem dentro da pessoa que eu sou." P.5</p> <p>E6 - "eu acho que se não houver esta motivação, não dá. A nível de interação com outras culturas, eu acho que é fundamental." P.6</p> <p>E7 - "No geral, sinto-me mais animada e mais motivada" P.3</p> <p>E8 - "No que toca à motivação, na empresa (...) todos nós nos sentimos sempre muito animados e excitados (...) Quanto ao stress (...) em estar em situações culturalmente adversas, elas não sentem nenhuma pressão e simplesmente passam por cima disso e estão bem, enquanto outras pessoas que são um pouco mais preocupadas podem encontrar ajuda. Eu acho que me posiciono num lugar entre os dois" P.5</p> <p>E9 - "Apenas sinto curiosidade em grande escala em conhecer culturas diferentes e formas de estar na vida diferentes, enquanto ao mesmo tempo tento respeitar ao máximo as normas que outros têm de vivência em sociedade desde que me pareça algo com sentido". P. 2</p> <p>E10 - "Há sempre altos e baixos, mas de momento sinto-me motivada e procuro ser resiliente e otimista quanto aos desafios quotidianos. Sabemos que toda a mudança gera stress, mas temos de enfrentar o desconhecido com motivação e não desistir logo aos primeiros problemas." P.3</p>
<p>Comportamento</p>	<p>E1 - "N": Numa fase inicial há sempre uma dificuldade, pelo menos enquanto não conhecemos as pessoas. (...) Eu, por exemplo, atualmente, eu consigo falar as línguas, francês, inglês, português, espanhol, mesmo sem dominar completamente uma delas" P.2 " (...) nós atualmente usamos muito o Skype, o Zoom, todos estes mecanismos informáticos para nos comunicarmos e muitas vezes fazemos reuniões online (...) Há reuniões que são mais formais porque o tema assim o exige, há outras que são também mais leves. Portanto, nós adaptamos em função da situação. (...) vou dar um exemplo: Se eu for ter uma reunião, ao mais alto nível, que são importantes dentro da organização e outras também exteriores à organização que também são importantes, ou seja, são agentes que se relacionam com a entidade patronal, por exemplo, os bancos, nós temos de adotar uma postura com mais cuidado, com mais formalização. Até a forma de vestir tem de ser própria. Ou seja, um exemplo concreto: Eu não vou ter uma reunião, mesmo que seja online, e vou-me apresentar com uma t-shirt. Isso não existe. Mas poderá haver outro tipo de reuniões em que isso é possível." P.6</p> <p>E2 - "Sim. Tenho conhecimento das pausas, da velocidade, das expressões faciais, da posição corporal." P.4 "(...) eu sempre costumo dizer que onde meto o nariz é para levar as coisas bem feitas até ao fim. Claro. Não preciso de motivação." P.5</p> <p>E3 - "Sim." P.5</p> <p>E4 - "(...) o comportamento já se tornou padronizado e não tenho qualquer dificuldade com o desconhecido." P.2</p> <p>E5 - "a nível de comportamentos, acho que depende do que estamos a falar. Imagina, eu ajusto certos comportamentos. Por exemplo, a questão do tempo, a questão de chegar às horas, esse tipo de respeito pela pessoa, eu ajusto. Agora, há certas maneiras de pensar e de agir que eu sei que são também um bocado doutra cultura. Estas questões que nós falamos, (...) isso são coisas que eu não adapto por estar a trabalhar com pessoas de outras culturas e eu entendo que possam pensar de maneira diferente, mas acaba por ser a minha forma de trazer, a minha opinião de ver as coisas e é cultural. E eu acho que isso também faz parte eu estar a introduzir riqueza também da minha cultura para eles. (...) o que eu adapto a nível de comunicação é a maneira como eu interpreto e não tanto a maneira como eu comunico, porque eu sei que um americano põe muitos floreios e é tudo incrível e um alemão ou um austríaco vai ser direto assunto. Eu tenho de ter esta sensibilidade de perceber." P.3 e 4</p>

A influência da inteligência cultural na gestão de diversidade e de equipas multiculturais: estudo exploratório

	<p>E6 - "sou muito interessada e eles também acham piada o facto de eu mostrar interesse. " P.7</p> <p>E7 - "Certamente, sim." P.5</p> <p>E8 - "Eu acho que talvez seja tão consciente quando se trata de língua corporal, mas certamente quando se trata de língua falada ou até mesmo língua escrita, sei que tenho que ser mais ou menos direta ou até mesmo quanto à rapidez na fala." P.5</p> <p>E9 – “Sim, embora eu sinta que a maior dificuldade que encontro em lidar com estrangeiros seja referente com a mensagem que quero fazer passar de forma mais clara possível e por vezes sinto que embora a outra parte tenha percebido o essencial do que quero comunicar, a minha perceção é que na sua totalidade a mensagem não foi bem clara, portanto todos os artifícios de que nos possamos servir para fazer passar a mensagem são tidos em conta, assim como dá para tentar perceber direta ou indiretamente, através do comportamento corporal e da linguagem se estou a ser mais claro ou não” P. 2</p> <p>E10 - "Quando aqui cheguei, não tinha total conhecimento sobre o ajustamento que deveria fazer nas interações verbais e não verbais, mas aprendi com o passar do tempo. Agora já tenho maior confiança e sinto que consigo mudar o meu comportamento quando necessário." P.3</p>
<p>Práticas de Recursos Humanos</p>	<p>E1 - "Sim, nós temos um departamento específico de recursos humanos em que já aplicamos alguns testes práticos. (...) Sim, a inteligência cultural pode influenciar." P.9</p> <p>E2 - "não tem nenhuma destas práticas, mas já ouvi falar (...) acho que pode ser positivo" P.8</p> <p>E3 - "É muito bom ter estas noções (CQ), até nas práticas de recursos humanos, pois quando se lida com diferentes culturas é preciso mesmo retificar se as pessoas, fruto das diferenças culturais e diferentes formas de interpretação, conseguem ou não entender o que lhes é passado." P.9</p> <p>E4 - "Eles são bastante compreensivos em relação a todas as situações sociais, seja familiar, profissional, mas não vão para lá do que lhes é exigido. Eles no fundo adaptam-se ao país que estão. (...), Mas a nível de representação do equilíbrio profissional e social, acho que eles até fazem um bom trabalho, tentam sempre apreender a tua situação social, familiar e se conseguirem apoiar nessa situação, segundo a legislação do país, então vão-te dar tudo aquilo que tens direito sem sequer questionar. (...) Tendo em conta que estou numa empresa de atendimento ao cliente, tem muita gente que é valorizada pelas suas soft skills e por aquilo, pela experiência que dá ao cliente. E temos outros que são valorizados pela experiência técnica que têm, em que ambos, por muito que cada um faça o seu trabalho individualmente, se equilibram... A verdade, o fundo, o core da empresa é fazer dinheiro. Se querem abrir um polo em Portugal, é sinal que é mais barato abrir este polo cá. Eles abriram em Manila, por exemplo, abriram também em Atenas e abriram em Tbilisi."</p> <p>"Eles têm técnicas de seleção, e eu reparei nelas logo de início, em que basicamente eles eliminam pessoas que têm uma fraca aptidão social... E isso é normal tendo em conta o produto que eles estão a vender (...) A nível de seleção e recrutamento há um cuidado especial, consoante o que disse... A nível da integração, também muito, até porque nós eramos avaliados quando estávamos em formação, mesmo sem saber... Só soube depois. E sim, depois desse período vêm as dificuldades ou o à-vontade de cada um e fazem a gestão conforme os resultados das pessoas. (...) A avaliação de desempenho é padronizada em relação a resultados individuais, satisfação de clientes e conhecimento e falhas técnicas. Em relação a prémios, depois obtemos bônus consoante objetivos... E em relação a esse cumprimento, pronto, é normal e padronizado..." P.5</p> <p>E4 - "... a competição traz os seus benefícios também, traz melhores resultados. Enfim, como nós quando entramos tínhamos pouco acesso ao que era a visão geral da empresa e os resultados obtidos. Só depois, quando começamos a ser comparados uns aos outros, é que se começou a haver um maior equilíbrio de resultados. Claro que os canadianos, por exemplo, não melhoraram muito, mas os brasileiros melhoraram muito, nós mantivemos um resultado mais ou menos homogéneo." P.1</p> <p>"A nossa empresa tem a vantagem para o colaborador e para a empresa, de que se alguém de um cargo superior se demitir, ou se por alguma razão sair, eles têm sempre uma solução, onde aparece sempre algum recurso humano com técnica dentro da empresa para fazer essa contratação, sem precisarem de ter tantos custos com a formação." P.6</p>

<p>E5 - "tenho feito muito a ponte entre a Europa e os Estados Unidos. Mas isso sou eu, enquanto pessoa, que eu vejo esta falha em que cada um acha que é o melhor e, por sério, deixa-me louca da cabeça. Porque, não, vamos trabalhar em equipe ou vamos crescer em conjunto? Porque é o mesmo, temos de dar vantagens aos outros. Eu acho que a empresa falha nesse aspeto, pronto, na gestão da cultura (...) há muito este clubismo. E a empresa, de certa forma, não sabe ter também <i>awareness</i> nessa questão (multiculturalidade) e ainda não estou a ver muita ação." P.8</p> <p>"A formação e desenvolvimento vem da empresa mãe, pois eles têm uma universidade interna, têm um sistema muito complexo e bastante positivo de desenvolvimento e formação, eles dão acesso a muitos cursos (...) Não existe (medição do clima organizacional). A barreira é tão grande. Eles podem mandar todos os inquéritos que quiserem, mas muita informação acaba por se perder, não funciona bem" P.9</p> <p>"Não é só facilitar cursos, eu posso falar em inglês, mas depois eu não consigo comunicar na mesma. É melhor facilitar a criação de uma <i>awareness</i> para as pessoas terem mais empatia com as outras culturas. Acho que é isso que é preciso, é fomentar essa sensibilidade... (...) a nível de recursos humanos para terem maior preocupação em contratar este tipo de pessoas (com CQ), não é? Com este tipo de organizações, porque depois são estas pessoas que no futuro vão ser líderes." P.10</p> <p>"E o fato de que o nosso CEO americano, o meu mentor é americano e é o vice-presidente e eles são muito verdadeiros naquilo que eles acreditam. E tem de ser, porque eles têm de se agarrar àquilo que eles acreditam. Porque eles estão a gerir a empresa. A falha aqui é quando o que eles acreditam e os valores que eles têm são vistos como <i>bullshit</i>, lá está. Por uma comunidade europeia. Eu vejo muita... Eu acho que é completamente diferente quando tens uma empresa multicultural dentro do mesmo edifício versus o caso que eu tenho que é cada um acaba por estar no seu país, há algumas... há intercâmbios, claro, mas acabas por ter esta divisão" P.7</p>
<p>E6 - "(...) E só os responsáveis é que normalmente dão aulas do programa, portanto nós aprendemos com pessoas do SAP e agora estamos nesta empresa, que é uma das maiores distribuidoras do programa em Portugal, mas eles não nos deram a formação, deram-nos depois quando entrámos outra formação externa, mais específica (...) aqui é um stress mais de... como é que eu posso explicar? De não saber... Porque o programa é muito complexo e para quem está a começar é muito complicado. Temos sempre aquela insegurança de não sei fazer isto. Está sempre a... ou seja, basicamente nós temos que "chatear" toda a gente da empresa para nos ensinar." P.3</p> <p>"Neste caso para ajudar a empresa fornece alguma ajuda e nós temos várias ferramentas aqui, mas uma delas chama-se o <i>GoFluent</i>, em que nós podemos fazer aulas online, aulas de conversação, como estou a ter aqui consigo, podemos fazer aulas de escrita etc. Ou seja, eles fornecem várias ferramentas para nós podermos evoluir." P.4</p> <p>Aqui, por exemplo, se eu entrar às 8h05, ou às 8h10, ou às 8h20, percebe, não há aquela restrição, não há aquele problema, não é tão restrito como a maior parte dos trabalhos presenciais (...) nós temos um telemóvel da empresa que temos que estar disponíveis, por exemplo, agora a minha chefe de equipa ligou-me, a lógica é que a minha primeira preocupação foi logo ligar de volta, se aconteceu alguma coisa, se precisa de alguma coisa, porque eu tenho que estar disponível para ela me ligar. (...) Não tenho de estar disponível 24 horas, também não é isso. Mas é sempre de horários razoáveis, e eu acho que esta hora é uma hora razoável. Temos de estar disponíveis, não é?" P.5</p> <p>"a empresa (...) fizeram lá um arraial de São João. Para quê? Para promover também a interação entre as pessoas, dos novos com os mais antigos." P.7</p> <p>"As empresas da IT têm regalias que outras empresas não têm. Por exemplo, eu tenho uma fisioterapeuta que vai uma vez por mês à empresa. Nós temos nutricionista (...) Neste caso, motivam-nos para nós nos sentirmos mais confortáveis. Há psicólogos também para tentar ajudar, ou seja, as empresas, ou pelo menos a minha, tem estes cuidados. (...), Mas depois também depende daquilo que se valoriza.P.8</p> <p>"(...) foi a senhora que nos recebeu, que era dos recursos humanos e disse que não se discutem salários... São discutidos individualmente. Se "A" ganha mais que "B" e "B" ganha mais que "A", vocês entre vocês não discutam salários, pois perdem amigos por isso, pois aqui é consoante o desempenho." P.11</p>
<p>E8 – "Na empresa temos celebrações relacionadas com a degustação de alimentos das culturas uns dos outros, aprendendo sobre as nossas experiências e passados, assim sobre as nossas culturas." P.5</p> <p>"a nossa "equipa" RH é de uma pessoa e outra a meio tempo no momento, mas eles organizam todo o processo de recrutamento, a formação e integração ainda é algo que podemos melhorar, mas eles já estão a fazer muito trabalho para melhorar. A mentoria e coaching é algo que falamos muito e é algo que alguns de nós talvez tenhamos pensado e procurado de uma forma um pouco mais independente, embora o departamento de RH gostasse que fosse mais relacionado com a estrutura de como funcionamos como empresa." P.7</p>

"Quanto à avaliação de desempenho, sim, nós fazemos uma avaliação muito minuciosa e também temos de tipologia 360°, onde um conjunto de pessoas dão sugestões. Acabamos de completar uma ronda, na verdade, e estamos a tentar ser melhores e fazer avaliações mais regulares ou obter feedback e sugestões com base nas reuniões de um a um ou individual assessments de forma regular, não optamos por ter apenas uma revisão anual, pois procuramos fazer sempre uma segunda reunião para verificar os pontos chave que estamos a tentar implementar e para trabalhar o que sair no momento das reuniões fruto do feedback das pessoas (...) tentamos manter um ciclo de feedback na empresa é algo que nos preocupamos muito e que realmente valorizamos (...) eu sei que os RH estavam a tentar fazer diversos estudos (clima), mas não acho que tenham providenciado informações muito úteis até agora" P.8

"A CQ permite-nos ser mais compreensivos, ouvir uns aos outros de forma aberta e sem julgamentos e ajuda-nos a questionar os nossos preconceitos." P.9

E8 – "Na empresa temos celebrações relacionadas com a degustação de alimentos das culturas uns dos outros, aprendendo sobre as nossas experiências e passados, assim sobre as nossas culturas." P.5

"a nossa "equipa" RH é de uma pessoa e outra a meio tempo no momento, mas eles organizam todo o processo de recrutamento, a formação e integração ainda é algo que podemos melhorar, mas eles já estão a fazer muito trabalho para melhorar. A mentoria e coaching é algo que falamos muito e é algo que alguns de nós talvez tenhamos pensado e procurado de uma forma um pouco mais independente, embora o departamento de RH gostasse que fosse mais relacionado com a estrutura de como funcionamos como empresa." P.7

"Quanto à avaliação de desempenho, sim, nós fazemos uma avaliação muito minuciosa e também temos de tipologia 360°, onde um conjunto de pessoas dão sugestões. Acabamos de completar uma ronda, na verdade, e estamos a tentar ser melhores e fazer avaliações mais regulares ou obter feedback e sugestões com base nas reuniões de um a um ou individual assessments de forma regular, não optamos por ter apenas uma revisão anual, pois procuramos fazer sempre uma segunda reunião para verificar os pontos chave que estamos a tentar implementar e para trabalhar o que sair no momento das reuniões fruto do feedback das pessoas (...) tentamos manter um ciclo de feedback na empresa é algo que nos preocupamos muito e que realmente valorizamos (...) eu sei que os RH estavam a tentar fazer diversos estudos (clima), mas não acho que tenham providenciado informações muito úteis até agora" P.8

"A CQ permite-nos ser mais compreensivos, ouvir uns aos outros de forma aberta e sem julgamentos e ajuda-nos a questionar os nossos preconceitos." P.9

E9 – "Sim, penso que pelo menos ajudaria a haver mais critério na seleção de colaboradores e colegas de trabalho na empresa, assim como poderia tornar o serviço com mais qualidade e pode ter implicações na cultura da empresa, como já foi falado, no sentido de a tornar mais preocupada com o bem-estar do colaborador, o que pode ter resultados quer seja a nível de absentismo e rotatividade ou até de desempenho e produtividade" P. 4

E9 – "Eu acho que na minha organização poderia ajudar bastante em primeiro lugar definir uma cultura que talvez fosse mais alinhada com os resultados que a empresa quer e consoante isso então poder criar uma imagem empresarial de renome e visibilidade com impacto quer na vida dos trabalhadores como na sociedade, pois trata-se de uma empresa de instalação de energia renovável. Consoante isso, ao criar esse tipo de cultura que tivesse uma preocupação pelo impacto ambiental e ao mesmo tempo refletir essa preocupação nos colaboradores com práticas relacionada com RH, acredito que os resultados seriam mais proficientes, com a ajuda de uma liderança, formações e contratações mais relacionadas com esse impacto e representatividade. Logo por si só, penso que ao haver esta preocupação e ao ser representada através da medição de clima nas empresas, como me foi explicado, poderia dar a entender como é que as pessoas se sentem em relação às mudanças na empresa e na cultura sendo que nessa altura seria possível então perceber quais é que seriam os pontos fortes e fracos que poderiam representar a aventura empresarial. O mesmo se aplica a diferentes tipos de empresas que representam diferentes serviços. Com a inteligência cultural, seria uma prática alinhada com essa preocupação de querer o bem-estar dos colaboradores, logo seria uma representação in loco dessa mudança e novo tipo de gestão com outras competências associadas e importantes, pois o core da empresa está relacionada com o mercado internacional" P. 5 e 6

A influência da inteligência cultural na gestão de diversidade e de equipas multiculturais: estudo exploratório

	<p>E10 - "(...) a empresa possuía uma política de integração (onboarding) dos funcionários bem elaborada, onde foi explicada a cultura da empresa, valores organizacionais e uma breve introdução as funções que seriam exercidas. (...) Porém, todos os processos a seguir mostraram-se negativos, a começar pelas funções que seriam exercidas. Eram os próprios colaboradores que escolhiam os seus cargos de trabalho, sem terem qualquer experiência prévia ou aptidão para tal. O que se notava a seguir eram pessoas não qualificadas para a função, exercendo trabalhos para os quais não tinham quaisquer aptidões. A formação era outro processo deficiente. No meu caso, houve um único dia de formação, onde a formadora estava a desempenhar duas funções simultâneas: explicar-me o que eu devia fazer e trabalhar na gestão de outros colaboradores e das agendas de clientes. Obviamente, ninguém conseguia aprender nestas condições. (...) Outra questão importante a ressaltar é que a empresa, talvez por escassez de mão de obra, contratava estrangeiros recém-chegados a Portugal, que ainda não possuíam os documentos para cá viverem, mas com a promessa de que a organização ajudaria na emissão de documentos, como o número de Segurança Social, por exemplo. Apesar da alegria e motivação inicial de alguns trabalhadores, os mesmos não se identificavam com as tarefas que exerciam, mas sentiam-se obrigados a lá estarem, por uma questão de necessidade. Outro problema existente era a total falta de gestão da multiculturalidade. Conforme referido há pouco, alguns destes trabalhadores eram recém-chegados e havia um grande problema na comunicação. Nunca houve qualquer interesse ou preocupação na gestão deste problema. Para além disto, como é normal a pessoas que ainda não estão habituadas a legislação trabalhista de Portugal, acabavam por ser exploradas, onde o pressuposto de "satisfazer o cliente" e "darmos o nosso melhor" convertem-se a jornadas diárias de 12 horas e sem intervalos." P. 4 e 5</p> <p>"Os trabalhadores mais antigos viam-se frustrados, pois acabavam por ser eles a explicar tudo aos mais novos e quando havia dificuldades, apenas reclamavam da situação e maltratavam os menos experientes, por vezes com ofensas." P.4</p> <p>"(...) a inteligência cultural pode ajudar em todas as práticas de recursos humanos citadas, principalmente na empresa onde trabalhava, que possuía um capital humano multicultural e diversificado." P.5</p> <p>"a definição da cultura da organização é importante no meu ponto de vista, pois mesmo as empresas que não se preocupam com isto, possuem uma cultura não formal, que influencia diretamente o clima." P.6</p>
<p>Liderança</p>	<p>E1 - "(...) quem está a liderar, já tem interiorizado de resto a cultura destes países onde se criaram as empresas e, portanto, o próprio CEO é uma pessoa culturalmente inteligente, ou seja, ele adapta-se e inova a informação das diferentes culturas onde está inserido." P.10</p> <p>E2 - "(...) foi um bocado complicado uma pessoa conseguir trabalhar com espanhóis diretamente, porque eles têm uma maneira de trabalhar diferente da nossa. E depois era tudo como eles queriam e não como nós entendíamos que devia ser. Nós tivemos de nos adaptar a eles" P.1</p> <p>"Sim, na primeira empresa, sim. Agora, na segunda, não. (...) Nós é que tentamos modificar um bocado a maneira de trabalhar, mas não tem nada a ver com a parte de quem está lá atrás, dos patrões. (...)" P.8</p> <p>E3 - "Sim... Eu acho que sim. Eles gostam de lidar com culturas diferentes. Vê-se na forma como lidam com os clientes, que são de diferentes culturas... E mesmo depois passavam para a equipa isso, o que fazia com que fôssemos uma boa equipa" P.9</p> <p>E4 - Desde que trabalho aqui, já tive várias Team Leaders. E noto claramente os que lidam mais com diferentes culturas, ou os que não." P.6</p> <p>E5 - "Por exemplo, se tens um grupo europeu a dizer que os líderes (americanos) estão a dizer é "bullshit", não estão a acreditar na visão da empresa, percebes? Então, isso já é muito mau para a motivação pessoal. (...) Se tens um representante europeu que sim eles têm razão e não vale nada o que os líderes dizem, nós é que somos. Não há nada a fazer, tem muitos desafios... Eu acho que não é falta de conhecimento, é falta da motivação em si. Percebes? Porque os nossos líderes, eles têm um treino mesmo muito intensivo, de tudo, empatia, <i>self development</i>, eles sabem, percebes?" P.7</p> <p>"Eu tenho um mentor sim, fui eu que fui à beira dele e perguntei se queria ser o meu mentor. A empresa tem abertura para isso, o que é bom..." P.9</p> <p>"Sabem muito sobre as culturas, é o que eu estou a dizer. Todas essas teorias que tu me estavas a dizer no início, este país é mais assim, este país é mais assim, eles têm um treino intensivo disso.</p>

	<p>“Então tu sabes, falas com eles e tu notas que eles sabem...” P.10</p>
	<p>E6 - "o CEO da empresa onde estou, a relação tem que ser de forma profissional, mas informal" P.9</p> <p>"Isso eu penso que sim, é uma organização muito virada para a aprendizagem, para o desenvolvimento" P.14</p> <p>"A minha domain leader, por uma questão relacionada com esta inteligência cultural e relacionada com o idioma, projetou as equipas para terem pelo menos um francês, no nível um" P.14 e 15</p> <p>E7 - "Os meus superiores atualmente são excelentes, pois orientam bem para o trabalho, orientam bem para a vida, estão dispostos a ter tipos de conversas que não sejam relacionadas a trabalhos, sobre política, sociologia, religião, são excelentes pessoas, inteligentes." P.1</p> <p>"a minha chefe foi maravilhosa, porque ela percebeu que eu tinha medo, ela me dava todo o apoio para não ficar com medo, ela deu-me muito apoio, muita força e muita coragem e até uma bronca quando eu precisei." P.2</p> <p>"quando está naquele pico do aeroporto lotado, tem aquele monte de gente, aquele caos em horário de pico, que está todo cheio, o que acontece? Ele vem trabalhar connosco e não vai embora, porque o local dele é lá na salinha dele. Ele vem para o nosso lado, assume o posto de trabalho e trabalha como se fosse qualquer um. Ele é o supervisor, ele não precisava de estar lá. Então sentimos que quando ele fala, ele entende o que se passa... Ele realmente entende, pois faz tudo connosco e participa junto em quase tudo." P.8</p> <p>"Os líderes são culturalmente inteligentes" P.9 – No entanto as práticas não são feitas, não pode afirmar isso</p>
	<p>E8 - "Eu acho que existe uma cultura organizacional em que todos os líderes trazem entusiasmo e boa disposição pelo facto de estarem envolvidos com outras culturas. " P.8</p>
	<p>E9 – “Não, sinto que não são, nem se preocupam sequer com a parte dos recursos humanos, mas penso que sim, que poderia ter influência em todos os pontos falados” P. 5</p>
	<p>E10 - "Os líderes nunca se preocuparam com estas questões. Tratavam todas as pessoas da mesma maneira e mantinham os procedimentos e rotinas sem quaisquer alterações. Certamente se houvesse preocupação neste sentido, a organização teria melhores resultados e lucros, o desempenho dos colaboradores seria muito melhor, assim como haveria muito menos turnover e absentéismo." P.5 e 6</p> <p>"Penso que uma equipe gerida por um líder culturalmente inteligente será harmoniosa, unida, obstinada e terão muitos objetivos em comum, o que influenciará num clima positivo e “ensolarado”. Os gestores que atuarem em unísono com a cultura organizacional serão mais coerentes e acredito que conseguirão melhores resultados, assim como manterão o clima organizacional mais positivo. Quanto a minha experiência pessoal, focaram-se unicamente em agradar o cliente e esqueciam-se dos trabalhadores, o que tornou o clima estressante e insuportável para alguns." P.6</p>
Vantagem Competitiva	<p>E1 - "Sim. Traz a inovação, por exemplo." P.8</p> <p>E2 -"nós os dois é que decidimos, olha, fizemos assim e assim, e pronto. E depois foi aceite por quem está acima. As nossas inovações, pronto. Mas fomos nós que tivemos de dar o passo, porque senão é o que era e não sai dali, do mesmo." P.8</p> <p>"Por exemplo como temos muitos clientes que são brasileiros, eles interagem melhor com os brasileiros, embora eu nunca tive problema nenhum com eles. (...) noto que eles conversam muito mais com o meu colega (...) Consegue-se levar mais o cliente." P.9</p>

A influência da inteligência cultural na gestão de diversidade e de equipas multiculturais: estudo exploratório

<p>E3 - "eu acho que a nossa vantagem, comparado com uma outra grande competidora é que a nossa equipa tinha um ambiente de família, era pequena, nós conhecíamos-nos uns aos outros, chegamos todos de diferentes países" P.9</p>
<p>"O uso por exemplo de muitas línguas. Nós tínhamos clientes de todos os lugares (...) eles eram franceses, então o fato de que eu pudesse explicar tudo em francês, eu acho que os levou a sentirem-se mais seguros. (...) E no final eles eram <i>super</i> amigáveis." P.9</p>
<p>E3 - "Claro que contribui para o meu desempenho. E sim, eu acho que isso me permite e a empresa descobrir uma nova cultura de gestão, por exemplo, uma nova forma de ver as coisas, para mim, mas também para a empresa. E eu acho que é um benefício para ambos." P.5</p>
<p>"... no final do dia, sinto-me cheia de ideias para levar para o trabalho. E no final do dia eu fiquei muito feliz porque eu sei que mesmo na minha vida pessoal eu posso usar algumas coisas que aprendi e eu acho que todos os tipos de formações e coisas novas que aprendemos podem ajudar também a empresa e trazer novas ideias e coisas novas." P.8</p>
<p>E5 – E5 - "Se a pessoa não tem uma certa awareness sobre o facto das outras pessoas terem uma cultura e um background diferente, pode muito bem acabar por criar conflitos, por criar situações um bocado desagradáveis, que eu já assisti. E então, para mim, que tenho essa awareness, é espetacular, porque acabo por estar sempre a descobrir maneiras diferentes de pensar, maneiras diferentes de agir e de ver os problemas. Por isso, é uma experiência positiva, (...) Não tens a awareness... tu esperas que a pessoa acabe por se comportar como tu achas que é correto ou não." P.1 e 2</p>
<p>"Capacita as pessoas de conseguir identificar e perceber, como adaptar os seus comportamentos para conseguir uma comunicação mais positiva. (...)acho que é importantíssimo haver este tipo de inteligência cultural. Acho que deve ser cultivada nas empresas e no próprio indivíduo." P.3 "A nível da organização é extremamente importante porque a nível da qualidade do trabalho que vai sair, é muito... como é que eu ia dizer? O trabalho sai melhor, basicamente." P.5</p>
<p>"Traz novas formas de ver o dia a dia no trabalho, é positivo porque vais conseguir fazer um trabalho melhor, vais conseguir ir mais longe. E as pessoas ao terem a mente aberta, conseguem também fazer melhores trabalhos. Não havendo inteligência cultural, não tens aprendizagens, não tens abertura suficiente para seguir em frente e vais continuar sempre e depois continuas a fazer o mesmo que achas que é o melhor. A nível de crescimento é para matar mesmo. Por isso, sim, acho que é muito positivo." P.11</p>
<p>E6 – "Neste momento o desafio é o facto de a empresa ser francesa e eu não dominar o francês. É o meu maior desafio e é complexo por vezes encontrar um meio termo, já que muitos deles também não dominam o inglês, mas também se torna uma oportunidade de aprender o idioma. " P.2</p>
<p>"(...) todo o tipo de relações e a partilha cultural pode ser um <i>icebreaker</i>. Uma conversação, ou eu partilhar alguma coisa que está a acontecer no meu país, pode ser também ali uma forma de quebrar o silêncio." P.9</p>
<p>" (...) eu tinha uma senhora holandesa que me disse uma vez, «- ah, eu adoro como vocês resolvem os problemas». E eu, como é que nós resolvemos os problemas, que eu não estou a perceber? Ela diz - «vocês param logo, tomam um café, comem uma nata e depois vão tratar do problema e o problema fica resolvido». E eu achei que era maravilhoso. Eu não tinha noção que quando nós estávamos num momento de stress, nós fazíamos tipo, vamos fazer uma pausa e vamos tomar um café e ela dizia isso... "Eu vou levar isto para a Holanda, vou fazer lá". (...) Ou seja, significa que na cultura dela as coisas são muito diferentes... Não há aquela coisa de produzir, produzir, produzir. Porque às vezes não... Lá está... Tem o seu lado mau, porque não se encontram soluções criativas para os problemas." P.7 ~É uma empresa relacionada com tecnologias e precisa de inovação, porque está em constante movimento e constante mudança. E é uma coisa que cá está em Portugal, não está tão evoluída, mas que eles vão buscar outros países que estão exatamente no topo. Quanto à comunicação, o facto de terem noção sobre certas questões culturais, faz com que seja mais fluída, cuidada e que por si só motiva ainda mais os colaboradores a desempenhar as tarefas e apresentar resultados. P.14</p>
<p>E7 - "Há inovação, sim, sempre que tem uma forma mais prática de fazer o serviço, ou uma máquina nova que é instalada e ajuda o procedimento, ou então o procedimento novo que vai trazer mais segurança, vai trazer uma garantia maior sobre o que fazemos, mas às vezes há uma barreira em algumas pessoas para poder mudar o procedimento, mas é aquela questão, tem pessoas que são mais fechadas e às vezes também nem querem saber porque é têm determinadas tarefas... " P.9</p>
<p>E8 – "Eu acho que quanto mais somos inteligentes culturalmente como organização, mais cada pessoa, vinda de um diferente background, sente-se segura em ser ela mesma e uma vez que nos sentimos entendidos ou respeitados por sermos como somos, melhor podemos fazer o trabalho, dar melhores ideias, pois sentimos como se as pessoas nos ouvissem, de verdade. Então, eu acho que tudo isto origina um conjunto de resultados. Podemos dizer que por um lado pode levar a um melhor desempenho, que com as práticas corretas resulta em maior produtividade e obtenção dos resultados pretendidos, como um todo na organização." P.5 e 6</p>

A influência da inteligência cultural na gestão de diversidade e de equipas multiculturais: estudo exploratório

		<p>"(...) eu acho que está relacionado fundamentalmente com melhor comunicação, mas também mais empatia e respeito. Então, eu acho que sempre podemos chegar a soluções melhores quando está toda a gente envolvida nos processos e quando sentem que são respeitados." P.9</p> <p>"O benefício de ter diferentes perspetivas na empresa fomenta a inovação e permite que a empresa tenha produtos mais em conformidade com as necessidades dos nossos clientes, pois nós construímos produtos que são consumidos por pessoas que não somos nós e então realmente percebemos como é valioso quando recebemos a informação de pessoas que estão mais próximas a essas comunidades e que podem dar a sua opinião neste processo de desenho de produto." P.9</p> <p>E9 - "Tendo em consideração todos os aspetos englobados na Inteligência Cultural creio que é um fator importante, pois permite o conhecimento de um enquadramento relacionado com a forma como devemos lidar com colegas de trabalho de nacionalidades diversificadas, assim como abre possibilidades de gestão de carreira e da própria gestão empresarial diferentes que passam por uma gestão mais minuciosa e cuidada quer seja com os clientes, como fornecedores, até aos colaboradores e líderes. Pegando nisto tudo, dá para no dia a dia se estivermos num país fora ou a lidar constantemente com culturas diferentes, permite ter uma capacidade de raciocínio, motivação e comportamento diferentes, que na organização pode resultar em maior desempenho dos funcionários" P. 1 e 2</p> <p>"(...) é muito importante, digo até crucial, pois se não for aplicado este tipo de pensamento, de certa forma, as empresas perdem potencial, principalmente se estiverem colocadas no mercado internacional. Por outro lado, a nível dos colaboradores facilita a comunicação e em parte o entendimento do que são os procedimentos associados às tarefas, principalmente em equipas de diversas culturas e ter pessoas inteligentes a esse nível, pode até tornar o dia mais produtivo" P. 2</p> <p>"(...) Eu acho que todas as ideias que nos fazem refletir podem eventualmente tornar-se uma vantagem e esta tem os seus méritos por apelar ao senso comum e às características básicas de se lidar com outras pessoas de diferentes nacionalidades da minha no dia a dia do trabalho, assim como pode ser transposto para fora do trabalho. Também acho que de certa forma uma empresa que possa contratar pessoas consoante estas teorias, tem a capacidade de se conseguir adaptar melhor aos mercados e ao mundo de negócios globalizado em que essas mesmas empresas estão inseridas, o que por outro lado pode fazer com que as pessoas ao serem contratadas consoante estas premissas, possam durar mais tempo nas empresas e os objetivos podem-se tornar mais concretizáveis e há menos custos na sua obtenção" P.5</p> <p>E10 - "Penso que há apenas pontos positivos na inteligência cultural, pois aos termos conhecimento do ambiente onde vivemos, da melhor forma de nos comunicarmos verbal ou não verbalmente, assim como das relações trabalhistas, lei e normas, conseguimos socializar de maneira mais positiva, assim como há melhorias nas relações de trabalho." P.3</p>
<p>Gestão da Multiculturalidade e Diversidade</p>	<p>Impactos e Benefícios</p>	<p>E1 - "Traz benefícios, traz. Mas no início eu diria que traz mais dificuldades, porque, como eu disse, o centro de decisão, quando está num país que é diferente, as pessoas têm sempre tendência a quererem fazer da forma como foram habituadas desde sempre. (...) E muitas vezes, no início, existem dificuldades, porque existe resistência à mudança (...) No futuro, depois de estarem bem ambientados e bem socializados com os procedimentos da empresa, depois torna-se um benefício" P.8</p> <p>"a questão da língua, falar uma língua estrangeira, para mim é... "O saber não ocupa lugar" e, portanto, para mim é motivador. Mas para outras pessoas nem tanto." P.8</p> <p>E2 - "Pode representar benefício, por exemplo, vou falar mais nos brasileiros porque a maior parte é brasileira. Muitos dos nossos clientes também são brasileiros. Então, há ali uma empatia muito grande. (...) a nossa colega da Venezuela, que falava bem o espanhol, ela trazia-nos benefícios quando apareciam os clientes espanhóis, porque ela entendia-se muito melhor com eles. (...), Mas também tivemos um colega (...) chileno. Só que ele como não entendia absolutamente nada de português ao balcão era uma desgraça acabava por prejudicar porque não se entendia e acabava por querer fugir um bocado do balcão fazer só a retaguarda por não entender." P.6</p> <p>E3 - "Isso é um pouco estressante, porque sentimo-nos... não legitimados. Porque estamos no país e não falamos o idioma e isso foi um pouco difícil, mas no final, nós conseguimos e isso foi engraçado e as pessoas são muito, muito acolhedoras e não foi um problema." P.2</p> <p>"Sim, claro. E nós todos temos, como você disse, diferentes personalidades e diferentes experiências, também uma forma de reagir e de gerir as coisas, então é um benefício. E eu acho que nós temos mais motivação do que pessoas que são da mesma cultura." P.6</p> <p>"acho que as pessoas se preocupam mais connosco quando somos de outro lugar ou outro país. Senti mais solidariedade e acho que as pessoas são mais prestativas." P.7</p>

A influência da inteligência cultural na gestão de diversidade e de equipas multiculturais: estudo exploratório

	<p>"Eu acho que se estamos numa equipa multicultural é sempre positivo pois implica o cruzamento das habilidades das diferentes pessoas, assim como podemos modificar essas habilidades consoante o exemplo e praticidade quando estamos a executar as tarefas todos juntos e isso traz mais motivação e mais tolerância. Os pontos negativos são que pode tomar mais tempo a fazer as coisas, pois temos de nos adaptar e entender os colegas primeiro, mas depois conseguimos ir mais longe e mais rápido" P.9</p>
	<p>E4 - "Uma certa barreira linguística, independente de falarmos todos a língua universal inglês, assim como entender a sócio-culturalidade de cada um" - P.1</p> <p>"Um cliente pode calhar de ficar comigo e ter a melhor experiência social de todo e eu não lhe consigo resolver o problema e pode apanhar o meu colega de outra nacionalidade a seguir que não é muito bom e ser desagradável com o cliente a falar ao telefone, mas que ele resolve o problema em dois minutos." P.3</p> <p>"(...) gerir em equipas multiculturais tem sempre os seus fatores positivos e negativos, mas entramos todos diferentes, saímos todos iguais. Eu, por exemplo, neste momento sou uma pessoa muito mais fria do que aquilo que era em relação à gestão de cliente que tinha, porque...pode ser pelo nível de trabalho que tenho, pode ser pelo contacto com os meus colegas que achavam que eu era demasiado quente, mas sim, em relação ao objetivo final da empresa, acho que é positivo. Em relação ao indivíduo, pode ser negativo." P.4</p>
	<p>E5 - "Os benefícios são muito grandes, não só a nível de growth, a nível de crescimento da empresa... Mas os desafios são brutais. E se não tens uma liderança que consiga... arcar com isso, claro, é difícil e poder dar aso a criar conflitos, desmotivação e descrença na liderança, eu acho que isso é o pior que pode acontecer." P.7</p> <p>"A empresa mãe tem uns seminários de awareness LGBT em que eles convidam algumas pessoas. Por exemplo, há um grupo da Empresa Mãe que é interessante, que é um grupo multicultural e é para criar esta awareness também, de tipos de culturas, em que eles fazem entrevistas com várias pessoas de vários sítios e vão falando dos seus percursos, como é que as pessoas são." P.9</p>
	<p>E6 - " até o facto de a aprendizagem ter sido diferente, pode levar a que sejam mais criativos, porque, olha, tive um cliente que pode querer outro tipo de lide e isso trazer várias experiências para também gerar ideias mais criativas. Até na forma de resolver os problemas podemos ter os processos mais rápidos, porque aquela pessoa, por ter estado num outro sítio, num outro cliente, já viu aquele problema, já sabe, olha, já sei resolver isto" P.11</p> <p>"Quando estamos numa adaptação de uma equipa multicultural e diversificada, a confiança vai-se construindo, pois eles têm de confiar no meu trabalho, eu tenho de confiar no deles. Nós somos uma equipa, nada se faz sozinho." P.11 e 12</p>
	<p>E8 - "eu acho que derivado disso nós trazemos muitas perspetivas diferentes na resolução de problemas e isso ajuda-nos muito em tentar ser mais humildes quando estamos nessas situações relacionadas com a resolução de problemas. Embora alguns de nós tenhamos uma educação formal, não significa que sabemos como resolver os problemas melhor e podemos ouvir alguém que trabalha mais no terreno e que talvez não tenham lugar nas decisões estratégicas na empresa, mas podem dar um feedback muito importante." P.6</p> <p>"Quanto à confiança entre colaboradores eu acho que inicialmente, mais fácil de alcançar com pessoas de um background semelhante, mas eu sinto que quando colocamos o trabalho para comunicar e aprender com as pessoas num grupo diverso, esse tipo de confiança torna-se mais profunda do que num grupo homogéneo." P.7</p> <p>"a diversidade é algo que é realmente uma das nossas grandes vantagens, tanto para nós, como pessoas que queremos estar animadas, felizes e seguras ao desempenhar o nosso trabalho de forma diária, mas também para o nosso objetivo como empresa global." P.9</p>
	<p>E9 – "Sim, eu penso que pode levar a que haja uma maior preocupação pelo que possa ser a gestão de carreira e talvez benefícios das pessoas em questão, assim como em termos práticos pode implicar que as pessoas tragam outro tipo de conhecimento, que sendo adaptado pode tornar as coisas mais práticas ou mais tangíveis de se fazerem" P. 3</p> <p>"(...) Em relação à integração e coesão no grupo de trabalho o facto de haver pessoas nas equipas que possam ser contratadas consoante por exemplo os critérios relacionados com a inteligência cultural e também experiência posterior no mesmo tipo de ambiente, pode facilitar a integração e coesão do grupo, tornando-o mais forte e com indivíduos que se identificam mais entre si, por pelo menos terem partilhado em parte as mesmas experiências. Por outro lado, também na integração o facto de haver pessoas que passaram pelos mesmos momentos e que estão habituadas a ter desafios relacionados com culturas diferentes, podem ser mais compreensivos e relativizar mais as coisas, o que leva a uma mais fácil integração.</p> <p>Em relação à identidade dos colaboradores e as tarefas e valores do grupo em que estão inseridos, penso que passa um pouco pelo mesmo, pois as pessoas que estão habituadas a lidar com situações culturalmente adversas no trabalho, fruto da coesão e integração, criam um sentido de identidade e pertença maior ao grupo que representam, que de certa forma é representado por certos valores, como a confiança, a humildade para facilitar a comunicação e a resolução de problemas. De certa forma a verdade para estar relacionado com a transparência, coisa que não acontecia na empresa por</p>

A influência da inteligência cultural na gestão de diversidade e de equipas multiculturais: estudo exploratório

	<p>não haver práticas de qualquer forma, a não ser processamento de salário. Pode ser positivo, mas também negativo... Negativo no ponto em que também se as pessoas não forem contratadas consoante certos traços e necessidades que os objetivos da empresa naquele momento representam, pode criar conflitos nos grupos de trabalho.</p> <p>Na confiança entre colaboradores posso dizer que o facto de uma pessoa saber que a outra ao lado passa pelo mesmo que nós, que desempenha a mesma tarefa e por vezes sente mais dificuldades que nós em comunicar, mas não partilha isso fruto também dos pontos ou dimensões que definem a sua cultura, isto pode ser negativo, pois cria um ambiente de incerteza e a pessoa parece que não está confiante no que faz, o que também transmite desconfiança. Mas por outro lado, se vemos exatamente isso, mas na cultura da empresa é fomentada uma cultura de feedback, por exemplo, será mais fácil os colaboradores confiarem entre si, pois não têm problemas em partilhar as suas dificuldades;</p> <p>Na adaptação ao ambiente externo, o negativo pode ter que ver com o facto de correremos o risco de generalizar ou também pensar que temos de relativizar tudo e em termos positivos, ajuda na <u>confiança relacionada com a inteligência cultural, para podermos enfrentar as situações em que se denota e são compostas por estas dimensões culturais</u>" P.3 e 4</p> <p>E10 - "(...) a diversidade e multiculturalidade pode trazer benefícios, pois pessoas que vivenciaram experiências diferentes, podem agregar e trazer novos conhecimentos à empresa, para além de contribuir na comunicação direta com clientes. (...) Para além disto, cada um de nós, imigrantes, tivemos experiências de trabalho distintas no nosso país de origem que aqui podem ser reaproveitadas. Eu, como contabilista e gestora de Recursos Humanos de formação, podia dar sugestões diversas sobre a gestão da empresa em diversos aspetos, assim como contribuir e ajudar na resolução de alguns problemas, apesar de trabalhar como Hostess" P.3 e 4</p> <p>"Penso que nesta empresa, havia não apenas a falta de gestão multicultural e da diversidade, como da gestão de Recursos Humanos em si" P.5</p> <p>"(...) pessoas de culturas diferentes possuem experiências distintas, vivências únicas e conhecimentos singulares. Certamente ao criar uma equipe multicultural, haverá muitas ideias novas, que juntas trarão vantagem competitiva e inovação. Penso que, num primeiro momento, possa ser um desafio, demorará mais tempo para que haja sintonia entre os elementos do grupo, mas acredito que a longo prazo os resultados valerão o esforço" P.6</p>
<p>Equidade VS Gestão da Diversidade</p>	<p>E1 - "É na segunda, é na gestão da diversidade, claramente." P.9</p> <p>E2 - "É mais relacionada com a equidade." P.7</p> <p>E3 - "Eu acho que vou falar diversidade." P.7</p> <p>E4 - "Eu vou pôr a equidade. Fazem aquilo que lhes compete." P.3</p> <p>E5 - "Equidade está lá, está previsto e agem consoante a lei." P.7</p> <p>E6 - "Eu acho que a minha empresa, neste sentido, é bastante abrangente" P.10</p> <p>E7 - "Então, é bem complicado, mas acho que equidade (...) A questão do salário é igual, ganham todos igual, homem, mulher, quem faz bem o serviço, quem faz mal o serviço, quem é mais inteligente, quem se dedica mais, quem se dedica menos, o salário é igual para todos. Eu acho que pode ser justo e pode não ser justo, depende do ponto de vista. Se formos a olhar que quem é homem e mulher tem de se ganhar igual, é justo. Se formos a ver quem se dedica mais, quem estuda um pouco mais, quem atende um pouco melhor, quem está mais dedicado com o trabalho, deveria ter um plano de carreira melhor" P.6</p> <p>E8 - "Nós somos uma start-up e talvez não tenhamos as promoções completamente definidas e padrões onde as pessoas se possam comparar consoante isso." P.6</p> <p>E9 "Por definição seria o primeiro exemplo, mas não há qualquer tipo de prática relacionado com a gestão das pessoas na empresa e a parte de lidar com diferentes culturas, apenas as tarefas são apresentadas a cada um e aos poucos vão começando. Digamos que as pessoas depois fazem o ambiente..." P.3</p> <p>E10 -" A empresa possui um posicionamento de equidade, seguindo apenas aquilo que é previsto na legislação." P.4</p>

A influência da inteligência cultural na gestão de diversidade e de equipas multiculturais: estudo exploratório

<p>Globalização, Multiculturalidade e Inteligência Cultural</p>	<p>Correlação</p>	<p>E1 - "(...) a área contabilística, nós aprendemos a fazer contabilidade portuguesa e eu, neste momento, consigo fazer outro tipo de contabilidade de outros países porque aprendi com a prática. Com os meus conhecimentos da escola, aprendi a contabilidade portuguesa de "a, a z". E com esta base, consegui depois transportar estes conhecimentos e aprender também outro tipo de contabilidades. Ou seja, eu neste momento, ainda hoje, eu consigo... eu não digo facilmente, mas tenho muito mais oportunidades de trabalho, se eu quiser mudar de uma empresa para outra, dado estes conhecimentos adicionais que eu adquiri. Portanto, o conhecimento na área internacional é de outro nível." P.1</p> <p>"Quando uma empresa procura um perfil, normalmente publicita. E depois os candidatos candidatam-se. Mas no meio, às vezes, de 50, talvez 5 em que se enquadrem. E, portanto, estávamos aqui a falar dessas pessoas que vêm refugiadas de outros países e decidiram trazer para mais-valia. Logicamente que no meio de tanta gente pode haver outras pessoas que se enquadrem dentro dos perfis. Mas isso é uma incógnita, não é? (...) Logicamente que se forem perfis que se enquadrem, logicamente que se juntava o útil ao agradável. Ou seja, ajudava-se uma pessoa que precisava de legalização aqui em Portugal, através de um contrato de trabalho, isso era ultrapassado, não é? Mas terá de ter sempre enquadramento, não é? Só porque vai-se dar um trabalho a uma pessoa que não tem um perfil e os conhecimentos técnicos adequados para uma função. Esta é a minha opinião." P.12</p>
		<p>E2 - "Vivemos num mundo globalizado e Portugal possui muitos imigrantes que deveriam ser mais bem aproveitados. Como na empresa onde trabalho, há muitos brasileiros com boas formações e experiências que simplesmente são ignoradas por falta de gestão e inteligência cultural, então penso que seria benéfico assim como na generalidade." P.10</p>
		<p>E4 - "No entanto, é injusto e até meio racista ou discriminação fazê-lo em relação a diferentes culturas. (...) Não pode haver pobres coitados. Estamos em 2023, se fosse passado há 10 anos era uma prática muito mais aceitável. Nos anos que correm em que tudo se vai padronizar, nós estamos num processo de globalização em que a gente está mais ou menos ao mesmo nível dependendo da cultura que vem, dependendo do país em que vive. Mas se a própria empresa tivesse isso, não só poderia ser acusada de discriminação pelos próprios colaboradores, mas poderia haver até problemas legais com essa discriminação." P.5</p> <p>"Daqui a 20 anos, daqui a 30 anos, este conceito de inteligência cultural vai ser um conceito obsoleto. Da maneira como as empresas estão a desenvolver-se, não vai sequer haver uma diferenciação entre os dois. Todos vão ser tão padronizados, independentemente das experiências que tenham no profissional, todos vão ser tão estandardizados que não vai haver diferença nenhuma. A não ser na língua. E na língua vai ser sempre assim... Os meios profissionais estão todos a convergir para o mesmo comportamento." P.7</p>
		<p>E5 - "Acho que o facto de a maioria das pessoas trabalharem em empresas e o facto de ter líderes com essa <i>awareness</i>, acho que vai acabar por ajudar na globalização, sim. Acho que a liderança é das coisas mais importantes neste momento, neste mundo capitalista. Por isso, acho que a nível de crescimento e de estratégia para a empresa, falando em dinheiro, acho que também é super importante, porque acho que está tudo interligado. E cada vez mais estamos a caminhar com um tipo de gestão que eu gosto, que é se as pessoas se sentirem bem, se as pessoas estiverem a seguir um propósito que lhes faz sentido e que se sentirem integradas e que fazem parte de algo, a empresa vai crescer. Eu acho que, pelo menos a minha empresa, está a tentar seguir essa linha de pensamento" P.11</p>
		<p>E6 - "A nível de tecnologia, em Portugal temos de ser sinceros, a gente está um bocadinho atrasada, relativamente a outros países. Só há pouco tempo é que se começou a apostar mais na tecnologia e as pessoas dedicaram-se mais a isso. Os outros países, mesmo na Europa, estão um bocadinho mais à frente, mesmo na educação e têm uma cultura de tecnologia completamente diferente da nossa, seja para o bom e para o mal, digamos assim." P.1</p> <p>"Acho que a teoria pode representar um melhor entendimento por partes dos líderes e dos recursos humanos em relação às diversas culturas que as empresas têm no seu meio, pois fruto da globalização e da expansão económica dos países representada também pelo setor privado que são as empresas que atuam nos vários mercados, pode também haver um melhor entendimento de como funciona um novo mercado em termos de negócios." P.16</p>
		<p>E7 - "A forma que ela vai ser implantada em Portugal é diferente da forma que ela vai ser implantada num aeroporto na África, ou então na Índia, ou no Brasil, ou nos Estados Unidos e se ela não tiver essa inteligência, ela não vai crescer e não vai ser tão grande e não vai funcionar bem</p> <p>Ela tem de ter os princípios dela, tem de ter a metodologia de trabalho que ela quer e isto é importante para a empresa, mas tem de se adaptar a cada país e a cada cultura, porque são todos diferentes." P.10</p>
		<p>E9 - "(...) Vejo como uma tentativa de aproximação de valores comuns e essencial num mundo que cada vez menos tem barreiras à mobilidade das pessoas, que por si só representa um facto que é incontornável, relacionado também com a economia de mercado e como cada vez mais a economia dos países se encontra interligada. Sendo assim, por um lado quem é empresário e também quem vive nesses países que recebe outras empresas de fora, fruto de parcerias e investimento, também irá receber os seus gestores, líderes e colaboradores, que tanto trazem novas ideias, inovação, tecnologia e conhecimento como também outras formas de estar na vida. A multiculturalidade acaba por ser consequência da globalização e conseguindo usar este tipo de teorias para gerir os conflitos</p>

criados pelas diferenças culturais, religiosas e de outro tipo é uma ferramenta para conseguir criar uma vantagem quer seja para nós como indivíduos, como grupos coletivos representados por estados e organizações” P. 6

E10 - "A globalização e a multiculturalidade existem e temos de aprender como geri-la. Vejo a inteligência cultural como uma prática que contribui para que a gestão da multiculturalidade ocorra de forma positiva. Por vezes observamos empresas que possuem colaboradores diversificados e multiculturais como forma de redução de custos, pois vêm estes recursos humanos apenas como mão de obra barata. Não há qualquer preocupação na gestão e, principalmente, em conhecer e aprender coisas novas destas pessoas. É muito provável que pessoas mal geridas, independente do país que sejam, desempenhem as suas funções de maneira ruim, ineficaz e com baixo rendimento. Para que haja a vantagem competitiva, que todas as empresas desejam, é necessário gerir as pessoas com coerência, paciência, compreensão, tolerância e respeito" P.7